National Energy Board

1991-92 Estimates

Part III

Expenditure Plan

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

© Minister of Supply and Services Canada 1991

Available in Canada through

Associated Bookstores
and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group — Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1992-III-14
ISBN 0-660-56331-2

1991-92 Estimates

Part III

National Energy Board

91-03520/

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document. As such, it contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

This Plan is divided into two sections. Section I presents an overview of the Program including a description, information on its background, objectives and planning perspective as well as performance information that form the basis for the resources requested. Section II provides further information on costs and resources as well as special analyses that the reader may require to understand the Program more fully.

Section I is preceded by details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with other Estimates documents as well as to help in assessing the Program's financial performance over the past year.

This document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. The table of contents provides a detailed guide to the contents of each section. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

Table of Contents

Spending Authorities

A. Authorities for 1991-92 4
B. Use of 1989-90 Authorities 5

Section I
Program Overview

A. Plans For 1991-92
1. Highlights 6
2. Summary of Financial Requirements 7
B. Recent Performance
1. Highlights 8
2. Review of Financial Performance 11
C. Background
1. Introduction 11
2. Mandate 12
3. Program Objective 12
4. Program Description 12
5. Program Organization for Delivery 14
D. Planning Perspective
1. External Factors Influencing the Program 17
E. Program Effectiveness 18
F. Performance Information and Resource Justification 20

Section II
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources
1. Financial Requirements by Object 34
2. Personnel Requirements 35
3. Net Cost of Program 36
4. Topical Index 37

Spending Authorities

A. Authorities for 1991-92 -- Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	**1991-92 Main Estimates**	1990-91 Main Estimates
	National Energy Board		
35	Program expenditures	**23,331**	22,740
(S)	Contributions to employee benefit plans	**2,852**	2,815
	Total Agency	**26,183**	25,555

Votes - Wording and Amounts

Vote	(dollars)	**1991-92 Main Estimates**
	National Energy Board	
35	National Energy Board - Program expenditures	**23,331,000**

Program by Activities

(thousands of dollars)	1991-92 Main Estimates				
	Authorized person-years *	Budgetary Operating	Capital	**Total**	1990-91 Main Estimates
Energy Regulation and Advice	330	25,708	475	**26,183**	25,555
1990-91 Authorized person-years	336				

* See figure 15, page 36 for additional information on person-years.

B. Use of 1989-90 Authorities -- Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for Use	**Actual Use**
	National Energy Board			
35	Program expenditures	21,809,000	21,809,000	**20,905,692**
(S)	Contributions to employee benefit plans	2,675,000	2,675,000	**2,675,000**
	Total Program - Budgetary	24,484,000	24,484,000	**23,580,692**

Section I
Program Overview

A. Plans for 1991-92

1. Highlights

Advice and Inquiry:

- Supply and Demand: Issue an update of the NEB's biennial report on Canadian Energy: Supply and Demand, 1989-2010. In light of developments in North American energy markets and the government's environmental priority the scope of the current report has been expanded to include greater analysis of North American markets and environmental impacts.

- Electricity Review: Complete the first phase of the interprovincial electricity trade review as requested by the Minister of Energy, Mines and Resources. The specific purpose is to review and report on measures that could be taken to (i) enhance interprovincial trade in electricity, (ii) encourage greater cooperation between utilities in systems planning and development, and (iii) enable buyers and sellers of electricity to obtain commercial access to available transmission capacity.

Facilities Regulation:

- Environmental Assessment: Late in 1989 and again in 1990, the Federal Court ruled the EARP Guidelines Order is applicable to federal agencies and undertakings. As a result the Board has modified its procedures and increased its efforts regarding the environmental assessment of energy projects that come before it.

- Pipeline Inspections: Manage an increased level of activity in pipeline inspections and audits as a result of a high level of pipeline construction and the aging of pipeline facilities. Implement non-duplicative mode of operation with the new Transportation Safety Board.

- Pipeline Applications: Respond to a number of complex applications for major expansion of existing pipelines and construction of new pipelines. The Board expects applications from TransCanada, for its 1992 facilities, and from Alberta Natural Gas/Foothills for an expansion to serve California markets.

Traffic, Tolls and Tariffs Regulation:

- Pipeline Access: Resolve traffic issues (access to a pipeline system) arising from an open energy market policy.

- Toll Applications: Deal with a number of toll applications from major pipelines. The Board expects toll applications from TransCanada, Westcoast and IPL which will be examined through the public hearing process.

Energy Trade:

- Natural Gas Exports: Conduct public hearings in response to a number of large natural gas export applications. Many of these will be to serve the California market.

- Electricity Exports: Deal with a number of large firm power electricity export applications.

- Part VI Regulations: Change the regulations to streamline the process to obtain approvals.

- Market Assessment: Issue an update of the NEB's biennial Natural Gas Market Assessment (NGMA) report. A key part of the Board's market based gas exports procedure, the report analyzes short term prospects for natural gas and assesses the impact on Canadian energy markets of increased exports. The most recent NGMA report was issued in December 1989.

Program Management and Services:

- Micro-computer Network: Achieve the productivity possible from the recently installed micro-computer network. Now that the hardware is largely in place priority will be assigned to increasing the quality of service to users.

- Efficiency and Effectiveness: Continue a program of comprehensive internal audit and program review.

- PS 2000: Increase internal delegation and empowerment with a view to improving service to the public.

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements ($000)

		Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Change
Energy Regulation and Advice		**26,183**	24,194	1,989
Person-years*:	Controlled by T.B.	**330**	305	25
	Other	**11**	11	-
		341	316	25

* See figure 15, page 36 for additional information on person-years.

The 1990-91 forecast: (which is based on information available to management as of 30 November 1990), represents a lapse of $1,361,000 or 6% of the program expenditures authorized in Main Estimates. The projected lapse is due mainly to:

- Salary: The effect of non-utilization of 31 person-years is substantially reduced by the payment of prior year retroactive and current year pay equalization adjustments of some $400,000. The net projected salary lapse is $1.1 million. Part of this lapse ($150,000) is in response to the govenment-wide expenditure reduction announced in November 1990.

- Other Operating Cost: The Board will also lapse some $300,000 as a result of the elimination of the Federal Sales Tax for the last quarter of the fiscal-year ($45,000) and the Board's share of the government-wide reductions mentioned above ($250,000).

Explanation of Change: The major items accounting for the increase from the 1990-91 forecasts to the 1991-92 Estimates are the price increases anticipated for salaries and wages totaling $652,000, a possible increase in person-utilization ($713,000) and an increase in other operating costs of $600,000.

During 1990-91 the Board continued to have difficulty staffing certain key positions. The Board also continued with its internal program of person-year restraint, reflecting both the Board's changing regulatory priorities and very careful management of resources. All this, combined with an increase in staff turnover and NEB's participation in the interdepartmental secondment program, has resulted in a lapse of 31 person-years for 1990-91. For 1991-92, there is a possibility that the Treasury Board may allow the National Energy Board to implement the operating cost approach. Under this approach person-year control would be alleviated and management could use the budget for salaries or other operating purposes. This could result in some overall savings. The increase in other operating costs results from the Board's need to have the flexibility of contracting out, where appropriate, to continue to make improvements in information processing technology and to hold a high proportion of hearings in regional settings as an aspect of improved service to the affected and interested parties.

B. Recent Performance

1. Highlights of 1989-90 and 1990-91

Advice and Inquiry:

- Electricity Review: Good progress on first phase of the review of inter-utility electricity trade, requested by the Minister of Energy, Mines and Resources.

Facilities Regulation:

- TransCanada Facilities (GH-5-89): The Board decided that all facilities approved for TransCanada's 1991 and 1992 expansion program should be

rolled into TransCanada's rate base for toll purposes. The Board also approved an application by TransCanada for part of the facilities, costing $500 million, in its 1991 and 1992 expansion program. The Board's decision on the remainder of the facilities and the associated export proposals is expected in March 1991. The total cost of the applied-for facilities is estimated at $2.6 billion and the 15 associated gas export licences total 45 billion cubic metres of gas.

- Other Pipeline Facilities: In addition to GH-5-89, the Board issued orders and certificates for new and replacement pipeline facilities having a total value of some $1.4 billion in 1989-90 and 1990-91.

- IPL - Camrose Accident: The Board issued its review decision, under section 21 of the NEB Act, of a recommendation contained in its report on the Interprovincial Pipe Line-Camrose accident relating to the integrity of the use of sleeve repairs on existing high vapour pressure pipelines.

- Environmental Assessment: As a result of Federal Court rulings in 1989 that the EARP Guidelines Order is applicable to all federal agencies and undertakings, the Board expanded the scope of its environmental assessment process in order to consider environmental impacts both upstream and down stream of the Board's jurisdiction.

- PCB Inspection: A total of 12 companies under the Board's jurisdiction have either PCB waste storage sites or equipment containing PCB's in service. The Board has continued to monitor PCBs in service and in storage and all of these now comply with the Interim Order Respecting the Storage of Wastes Containing PCBs. The Board continues to require companies to provide updated inventories of PCB's still in-service or in storage, and will conduct inspections where appropriate.

- Regulations: The Board published its new Offshore Pipeline Regulations which provide for the safe design, construction and operation of offshore pipelines.

Traffic, Tolls and Tariffs Regulation:

- Hearing Activities: The Board dealt with pipeline toll and traffic issues affecting major pipeline companies, in proceedings which lasted a total of 47 days in 1989-90 and are forecasted to take 124 hearing days in 1990-91. (70 of these days related to toll design matters on GH-5-89).

- Toll Adjustment Procedures: In January 1990, the Board began a review of the continued appropriateness of the current toll adjustment procedures for the major oil pipelines. On 23 August 1990, the Board issued interim procedures pending the completion of its review.

- Audit Policy: The Board implemented a new policy on auditing regulated pipeline companies and has undertaken five regulatory audits during 1990-91.

Energy Trade:

- Benefit-Cost Analysis: The Board decided in March 1990 no longer to use benefit-cost analysis as a factor in determining whether proposed natural gas exports are in the public interest. The Board continues to rely on its market-based procedure established in 1987 to assess whether a proposed export is in the public interest.

- Natural Gas Exports: The Board dealt with approximately 25 export licence applications per year in 1989 and 1990, involving large quantities of natural gas. The licences approved included certain export applications which had been previously denied and the applications by Esso, Gulf and Shell to export natural gas from the Mackenzie Delta.

- Environmental Screening: In order to comply with the requirements of the EARP Guidelines Order, the Board initiated a formal screening process to examine the potential environmental effects of the export of natural gas. In the process, more than 85 export applications have been screened.

- Bill C-23: This Bill which made certain amendments to the NEB Act and gives effect to the federal government policy regarding the regulation of electricity exports and international power lines, became law on 1 June 1990. As a result of the change in policy, the Board issued a memorandum of guidance to advise parties of immediate changes to the Board's procedures in respect of electricity export and international power line applications.

- Hydro-Quebec: The Board issued export licences to Hydro-Quebec subject to the condition that all new production facilities associated with the export be submitted to applicable federal environmental reviews prior to construction. The application was the first to be considered under the rules set out in the new electricity export regulation policy established in Bill C-23.

Program Management and Services

- Cost Recovery: Pursuant to the government's cost recovery initiative, the NEB implemented full cost recovery effective 1 January 1991.

- Micro-computer Network: Implementation of Phase II of the micro-computer networking project continued. This phase involves the acquisition and installation of software which will allow interaction between different systems and is now scheduled for completion during 1991-92.

- Efficiency and Effectiveness: Continue a program of comprehensive internal audit and program review. Audits of the Financial Regulation Branch and the Gas and Oil Branch were undertaken in 1989-90, while audits of the Environment Branch and the Information Technology Branch were undertaken in 1990-91. Program reviews of the Office of the Secretary and the Energy Supply Branch were completed in 1990-91.

- Work-force Reduction: The Board's workforce has been reduced from 466 person-yearsj in 1985-86 to the current level of 330. The after-shocks from the Board's major downsizing in 1987 have receded with the successful placement of all but 2 employees affected. Major work load increases have been successfully managed, staff morale has largely recovered and further incremental productivity enhancements are being developed.

2. Review of Financial Performance

Figure 2: 1989-90 Financial Performance ($000)

	1989-90		
	Actual	Main Estimates	**Change**
Energy Regulation and Advice	23,581	24,484	**(903)**
Person-years*: Controlled by T.B.	307	336	**(29)**
Other	10	11	**(1)**
	317	347	**(30)**

* See figure 15, page 35 for additional information on person-years.

Explanation of Change: The non-utilization of 30 person-years resulted in a substantial salary saving. This lapse was partly offset by the payment of non-budgeted retroactive salaries and collective agreement settlements higher than that provided in the provision for unsigned contracts ($465,000), the expansion of the microcomputer network as part of the office automation program ($227,000) and the purchase of microcomputers to replace rented equipment ($300,000).

In an effort to realign its existing complement with the Board's changing regulatory priorities, management at the NEB has initiated a review process prior to staffing positions that have become vacant to ensure there is a continuing need to fill these positions. This has extended the time it takes to staff some positions. This, coupled in some cases with difficulties in finding suitable candidates, contributed to the Board's under-utilization of person-years in 1989-90.

C. Background

1. Introduction

The National Energy Board was established in 1959 by the National Energy Board Act (NEB Act). The Board is designated as a department within the meaning and purpose of the Financial Administration Act and reports to Parliament through the Minister of Energy, Mines and Resources.

The Board has two principal responsibilities: To regulate specific areas of the oil, gas and electrical industries in the public interest, and to advise the government on the development and use of energy resources.

The Board, on its own initiative, may hold inquiries into a particular aspect of the energy situation and prepare reports for the information of the government, of Parliament and of the general public. It also carries out studies and prepares reports at the request of the Minister of Energy, Mines and Resources.

2. Mandate

The main functions of the Board are set forth in the NEB Act. The Board also carries out certain activities pursuant to the Northern Pipeline Act (NPA). By agreement with Labour Canada, Board staff administer certain portions of the Canada Labour Code relating to pipeline worker safety. The Board also maintains a capability to ensure that all activities under its jurisdiction are carried out in an environmentally acceptable manner.

3. Program Objective

To regulate in the public interest, those areas of the oil, gas, and electricity industries relating to (i) the construction and operation of pipelines and international power lines, (ii) traffic, tolls, and tariffs of pipelines, and (iii) exports of gas and oil and electricity and imports of gas and oil and to advise the Minister of Energy, Mines and Resources on the development and use of energy resources.

4. Program Description

Functions: The National Energy Board functions as a quasi-judicial tribunal. It serves as a regulatory enforcement body responsible for overseeing the construction and operation of certain approved energy projects. The Board regulates the tolls and tariffs of pipeline companies under federal jurisdiction to ensure that the tolls are just and reasonable and not unjustly discriminatory. It also serves as a source of advice to the government on specific policy questions and periodically undertakes studies of various energy issues both on its own initiative and at the request of the responsible Minister.

Activity Structure: The National Energy Board program consists of one activity - Energy Regulation and Advice and five sub-activities as described below:

Advice and Inquiry: Use of the Board's expertise and data bases to provide information and analysis on the control, conservation, use, transportation, marketing, and development of oil, natural gas, and electricity. Inquiry into aspects of the North American energy situation important to the maintenance of Canada's energy security.

Facilities Regulation: Ensuring expeditious, safe, and environmentally sound construction and operation of gas and oil pipelines and power lines subject to federal jurisdiction.

Traffic, Tolls, and Tariffs Regulation: Ensuring that tolls of pipelines under federal jurisdiction are just and reasonable and that pipeline services are provided on a continuing basis, without unjust discrimination, and in a cost-efficient manner.

Energy Trade: Ensuring Canadian interests are served through participation in the developing North American market for electrical power, gas, and oil.

Program Management and Services: Providing effective support and advice to Board Members, departmental managers, and employees so that program objectives may be achieved.

Procedures: The National Energy Board is a court of record, and with regard to attendance, the swearing and examination of witnesses, the production and inspection of documents, and the enforcement of its orders, it has all the powers vested in a superior court of record.

Most hearings are conducted by three Members, which is a quorum of the Board, with one acting as presiding Member. At times, one Member may conduct a hearing and either make the decision on his or her own or prepare a report for consideration by the Board.

Public hearings are required by the NEB Act for all applications for certificates of public convenience and necessity, for the construction and operation of pipelines of more than 40 kilometres or power lines of more than 50 kilovolts operating voltage; for long-term licences for the export of crude oil, oil products, electricity, and natural gas and for the import of natural gas. Under Bill C-23, a bill to Amend the NEB Act which came into force 1 June 1990, public hearings in respect to electricity exports and international power line applications are required only when they are designated by the Governor in Council upon the Board's recommendation. Public hearings are also held to consider applications for major changes in tolls and tariffs. Proceedings before the Board are initiated by filing a written application with the Secretary of the Board. Following public notice, any person intending to intervene in any application must file a written statement together with supporting documentation.

In response to the needs of the applicants and interested parties the Board makes every effort to hold its public hearings in the affected regional setting. In 1990-91, 9 out of 13 public hearings were held in locations other than Ottawa.

When the Board is prepared to grant a certificate for a pipeline or power line, or issue a long-term licence for the export of gas or oil it makes a submission to the Governor in Council through the Minister of Energy, Mines and Resources. When the Board denies an application, the decision is not subject to referral to the Governor in Council.

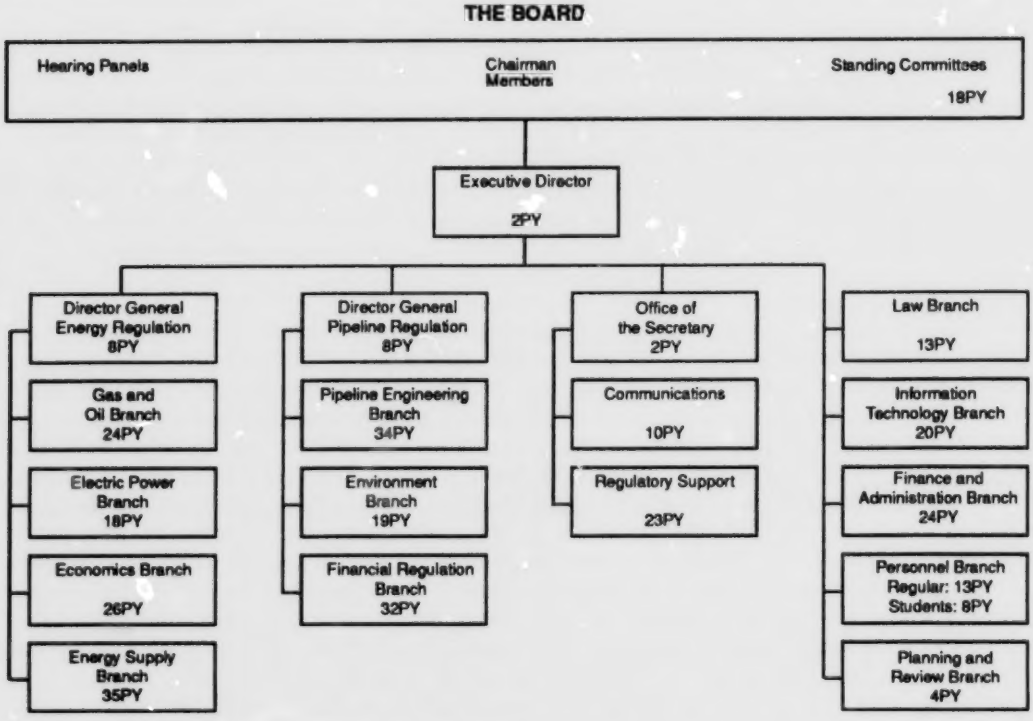
Decisions regarding tolls and tariffs of pipeline companies and short-term exports of oil and natural gas are issued by the Board without reference to the Governor in Council. Electricity exports are authorized by permit without hearing or, where applications are so designated by the Governor in Council, by licence requiring a public hearing.

The Board's regulatory decisions and related reasons therefor are issued as public documents.

5. Program Organization for Delivery

Organization Structure: The Board is located primarily in Ottawa with a staff of sixteen in Calgary. The Board's regular organizational relationships shown in Figure 3 are complemented by a flexible matrix management approach to supporting Members (nine full-time and two part-time) who consider individual applications at Board hearings or in the course of the Board's regular weekly deliberations.

Figure 3: Organization and Person-Year Resources



The Board consists of: up to nine permanent members (there are presently nine) and up to six temporary members (there are presently two), all of whom are appointed by the Governor in Council. Permanent Board Members are appointed for a fixed initial period of seven years which may be renewed for periods of up to seven years.

Mandatory retirement is at age seventy. The Act provides for a Chairman who is the Board's Chief Executive Officer and a Vice-Chairman. Board Members function in effect as judges, deciding cases as a result of the public hearing process or at formal Board meetings.

The Executive Director is the Board's senior staff member and Chief Operating Officer. The responsibilities include the overall management of the Board, the acquisition and allocation of human and financial resources, the efficiency and effectiveness of Board activities and operations and the provision of advice on such matters as the Chairman may deem appropriate.

The Director General, Energy Regulation is responsible for the integration of all staff activities involving the regulation of energy exports and international power lines. This encompasses planning and coordinating all work affecting the regulation of international power lines, exports of oil, gas, and electricity and imports of gas under Part VI of the National Energy Board Act, and coordinating the analysis of all matters related to energy demand and supply.

The Gas and Oil Branch provides advice to the Board on oil and gas matters including evaluation of oil and gas markets and commercial transactions; transmission, processing and distribution of commodities. It also synthesizes such information into assessments applicable to the Board's regulatory roles. The Branch is responsible for export and import regulation, monitoring and for matters related to traffic and discrimination in service for gas and oil pipelines. The Branch collects and disseminates data on exports and imports including volumes and prices, and also prepares and supplies data on the consumption and transportation of crude oil, petroleum products, gas products and natural gas; incorporating estimates of short-term domestic and export demand and pipeline throughputs.

The Electric Power Branch advises on matters relating to electricity export and international power line regulation and regulatory surveillance. The Branch prepares supply and demand forecasts for electricity that are used in dealing with electrical and other applications and in support of the Board's Supply and Demand reports, reviews the North American market for electricity, and provides advice on matters under federal jurisdiction that relate to the production, transportation, sale, and exchange of electricity.

The Economics Branch is responsible for the economic evaluation of applications before the Board to licence exports and to certificate pipelines. The Branch develops, in collaboration with others in the Board, general approaches to energy regulation and pipeline toll and tariff structures which involve considerations of economic efficiency, fairness and equity. The Branch is responsible for preparing detailed projections of energy demand in Canada, long-term outlooks for Canadian exports of natural gas and electricity to the U.S. market and long-term projections of world oil prices, these activities largely in support of the Board's Supply and Demand Reports, market monitoring requirements and evaluations of export licence and facilities applications. The Branch also analyses competitive conditions in energy markets, so as to be able to advise as to whether Canadians have fair access to energy in a smoothly functioning competitive market.

The Energy Supply Branch is responsible for advising on matters relating primarily to the supply of crude oil, natural gas and natural gas liquids. The Branch prepares both short-term and long-term projections of supplies of these energy commodities, based on its own studies and consultations with industry and other groups. The Branch also prepares estimates of established oil and gas reserves in Canada; conducts analyses of ultimate resource potentials and reserves additions rates; evaluates the supply costs and economics of resource projects; monitors developments in the energy sector, particulary the producing industry; and, investigates potential new energy supply sources. The Branch undertakes these activities in support of both the Board's regulatory and advisory responsibilities. These activities are conducted in both the Board's Calgary and Ottawa offices.

The Director General, Pipeline Regulation integrates all staff activities relating to the regulation of gas, oil, and petroleum products pipelines. This encompasses the design, construction, operation, safety, and environmental concerns specified under Part III of the National Energy Board Act and matters regarding traffic, tolls, and tariffs under Part IV of the Act.

The Pipeline Engineering Branch advises on matters relating to pipeline certificates issued under the National Energy Board Act and for the regulation of the safety of pipeline facilities under the Board's jurisdiction. The Branch is the Board's principal source of advice on technical matters included in applications by pipeline companies for facilities construction. Board staff in this Branch also administer certain portions of the Canada Labour Code relating to pipeline worker safety. The Branch also provides engineering services for the Northern Pipeline Agency.

The Environment Branch conducts environmental screenings of applications for facilities and energy export applications; carries out environmental inspections during the construction and operation of pipeline and power line facilities; provides advice on the protection of land-owner rights with respect to land acquisition; on the technical requirements related to third-party crossing of pipelines; and in the preparation of the Canadian Energy Supply and Demand report.

The Financial Regulation Branch has the primary responsibility for tolls and tariffs, financial advice and costs of transportation under specific areas of the National Energy Board Act. As such, its main function includes the provision of expert financial advice to the Board on all toll applications and to the hearing panels. It also audits the accounts and financial systems of pipeline companies under the Board's jurisdiction and monitors the financial performance of pipelines on a regular basis to ensure that tolls are just and reasonable.

The Office of the Secretary receives all applications and submissions and coordinates their consideration by the Board. It advises on the scheduling of hearings, and makes all administrative arrangements for public hearings in Ottawa and across Canada. In addition, it provides media and public relations services, publications services and operates the Board's library. It administers the Access to Information and Privacy Acts and coordinates translation services with the in-house translation unit provided by Secretary of State.

The Law Branch provides legal advice to the Board on all matters relating to the Board's powers and responsibilities, acts as Counsel for the Board at public hearings, and represents the Board in proceedings before the Federal and Supreme Courts of Canada.

The Information Technology Branch is responsible for computer systems services, word processing support, data processing support and telephone services. This includes consultative services, computer operations, data management, program design and development, and an advisory service on the latest data processing techniques and applications. Branch responsibilities also include the integration of information processing systems and services for the Board.

The Finance and Administration Branch coordinates and administers the financial and administrative policies under which the Board operates. It provides advice and services relating to accounts processing, financial planning and budgeting, property, materiel, records and mail management. It also provides accounting services for the Northern Pipeline Agency.

The Personnel Branch provides advice and services in the areas of staffing, human resources planning, training, employment equity, official languages, classification, staff relations, safety and health, pay and benefits; conflict of interest, employee assistance, merit awards and security.

The Planning and Review Branch is responsible for the NEB's strategic and operational planning process, program review and evaluation, the internal audit program and the management practices program.

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

The Board's continuing regulatory and advisory activity is carried out against a changing background of events and decisions which, in varying degrees, affect both the way the Board does its business and the degree of importance and interest in what it does.

Current factors affecting the Board's activity include, by way of example: the substantial increase in gas export business, the growing variety and complexity of gas contracting arrangements, major associated pipeline expansion proposals raising important tolling and access issues; the government's energy policy, which places primary reliance on the free working of energy markets; and implementation of the Canada-U.S. Free Trade Agreement which the Board is required by law to take into account in its regulatory decisions. Against this changing background, the basic purposes of energy regulation remain: namely, to protect Canada's energy security; to promote efficiency and fairness in energy supply; to provide for the environmental integrity and safety of energy transportation systems under federal jurisdiction; and to provide appropriate economic regulation of those transportation systems which are natural monopolies.

Market mechanisms and competitive pressures cause some elements of the Canadian energy industries to be competitive, efficient and non-discriminatory in their terms of service, but market pressures do not operate with equal force in all parts of the energy sector. Critical elements of our energy supply systems are to an extent "natural monopolies". These include the major interprovincial oil and gas pipelines. Therefore continuing regulation of pipeline tolls and tariffs is necessary even though the business of buying and selling gas is progressively freed up and oil markets are effectively unregulated.

The Federal Court decisions regarding the Rafferty and Alameda Dams and the Oldman River Dam have given the 1984 Environmental Assessment Review Process Guidelines Order the force of law. As a result, the Board now applies the Guidelines Order to all applications that are submitted to it, and considers all associated environmental effects of a proposal in making a decision. The Board's assessment of the environmental impacts associated with proposed facilities now includes consideration of environmental impacts upstream and downstream of the Board's jurisdication. This includes assessment of those impacts that are external to Canada. The Board has enlarged its formal process and written decisions to include environmental screening reports.

The NEB also has jurisdiction over international power lines and designated interprovincial power lines. In assessing applications for new international power lines the Board will have particular regard to (i) the environmental impact of the proposal, and (ii) the effect of the power lines on provinces other than those through which the line is to pass. In carrying out its assessments, the Board will seek to avoid duplication of provincial review procedures.

For the past several years, supplies of all forms of energy have been adequate and, with the recent exception of oil, prices have been moderate and relatively stable. However, the export demand for Canadian energy, particularly natural gas, is strong and large quantities of this source are committed to export on a long-term basis. As well, it is planned to continue and augment exports of electricity under long-term arrangements. In view of this, and given the basic importance of oil, gas and electricity to Canadians, the Board takes seriously its oversight responsibilities relating to energy exports in terms of their regulation and the provision of adequate information to the public about energy resources, reserves, domestic and export demand, and prices.

Some of the ways in which the Board regulates energy exports are changing. For example, in natural gas regulation, the Board has adopted a surplus determination procedure which does not unduly interfere with the market when it is working to serve Canadian needs adequately and fairly, but which will provide for intervention by the Board when evidence of market failure exists. The Board's regulatory procedures provide for assessments of export impacts on Canadian energy markets, the public interest to Canada of export proposals and complaints from Canadian purchasers about ability to buy gas on equitable terms and conditions.

Electricity export regulation under the June 1, 1990 amendments to the NEB Act, require the Board to consider whether:

- Export and international power line proposals cause unacceptable impacts outside of the sponsoring province;

- Export and international power line proposals cause unacceptable environmental impacts, and

- Canadians wishing to purchase electricity to serve their own domestic requirements are given access to any surpluses available for electricity export, under terms and conditions no less favourable than those being offered to export customers.

The Board's conduct of energy studies necessary to its regulatory responsibilities and requests under Part II of the NEB Act is on-going. For example, in September 1988, the Minister asked the Board to identify and examine adequate measures to permit interprovincial trade in electricity to grow, to encourage greater cooperation between utilities and to give buyers and sellers of electricity commercial access to transmission capacity across intervening provinces. This review is underway. With respect to natural gas the Board will publish its third Natural Gas Market Assessment report in December 1991, in partial fulfillment of its monitoring responsibilities under the current gas export licensing procedures.

The Board is in the process of updating the projections of energy supply and demand which were last published in a September 1988 report entitled Canadian Energy Supply and Demand 1987-2005. A report containing an assessment of the total energy outlook for the period 1989 to 2010 is scheduled for release in mid-1991. The focus of the current report has been expanded to include greater analysis of North American markets and environmental impacts. The Board has broadened the scope of its consultation in the development of this report by making available two information packages for public comment, and by meeting with all provincial governments and a wide variety of other interested parties.

In December 1990, the Board was requested by the Minister to review and report on the prospects for and implications of the closure of the Sarnia-Montreal section of the Interprovincial pipeline including the options available to industry and/or government for keeping the line in operation. It is expected that the Board will complete its analysis early in 1991.

In keeping with government policy to alleviate and improve the efficiency of regulation, the Board has expended much effort in finding ways to improve the efficacy of energy regulation.

E. Program Effectiveness

Internal Audit: The Board maintains an effective internal audit function. A systematic review and appraisal of Board operations is conducted on a cyclical basis as indicated in the five-year audit plan. This plan is updated and approved annually by the Board's Internal Audit and Program Review Committee, with the Chairman presiding.

During the fiscal year 1991-92 the Board plans to conduct major comprehensive internal audits of the Personnel Branch, the Economics Branch and the Pipeline Engineering Branch, and to carry out follow-ups on previously conducted audits.

Program Review: While the Board has now implemented a formal program evaluation process in accordance with the policy established by Office of the Comptroller General and the Treasury Board, it has always, on a regular basis, reviewed its environment and adjusted its practices and procedures through the use of on-going management reviews, some of which were accomplished through the vehicle of a hearing process. Some of the more significant evaluations in recent years are summarized below.

The dismantling of the National Energy Program by the Western Accord of March 1985 and the Agreement on Natural Gas Markets and Prices of October 1985 changed the environment within which the Board functions and resulted in a review of the procedures used to determine whether natural gas should be licensed. As a result the previous volume-based tests were replaced with a Market-Based Procedure. This procedure is premised on the adequate functioning of natural gas markets, with provision for intervention by the Board in the event that market failure occurs.

In the area of toll regulation under Part IV of the NEB Act, the Board introduced two changes which reduced the burden on some of the regulated companies - first, the regulation of the tolls of smaller pipeline companies on a complaint basis instead of through periodic hearings or surveillance, and secondly, streamlined filing requirements for regulated pipelines which reduced the quantities of data submitted to and assessed by the Board. At the same time, auditing of pipeline companies has increased to ensure ongoing compliance with Board accounting procedures. Also, the Board has vigorously encouraged, and indeed enforced, "open access" practices by gas pipelines, thereby making possible an open interprovincial gas market.

As a result, in part, of the inquiry into electricity regulation held by the Board in 1986 and 1987, at the then Minister's request its Act has been amended so that the Board is able to authorize electricity exports by permit which will require neither a public hearing nor Governor in Council approval, provided that the application meets a number of tests. Similarly, in the area of regulation of international power line facilities, the Board is now able to authorize power line construction by a permit without public hearings after considering certain criteria.

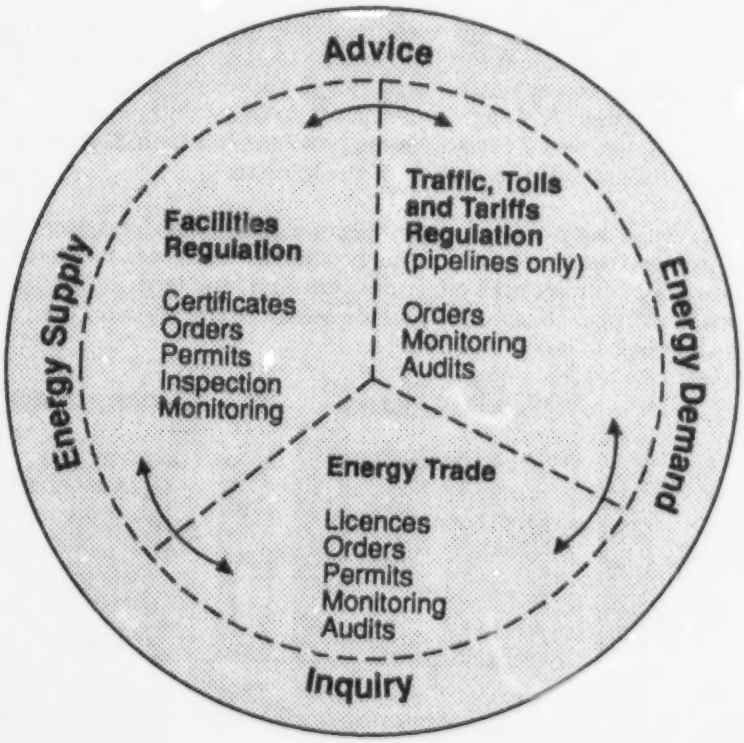
Program evaluations completed in 1990-91: The Regulatory Support Group in the Office of the Secretary was reviewed in 1990-91. This Group is responsible for the provision of secretariat services in support of hearing and Board matters. As a result of the review it was recommended that some changes in duties and procedures would enhance the utility of the Group. A structural review is now being conducted to (a) establish a firm and agreed upon mandate and clarify objectives; (b) determine an adequate structure with which to meet this mandate; and (c) conduct a classification review to define the positions in the structure.

In 1990-91 also, an evaluation of the Energy Supply Branch was carried out. This study revealed strong external support for the mandate and objectives of the Branch. The study also concluded that there are opportunities for improvement in some areas.

Among the most significant of these are improvements in the consultative process for regulatory proceedings and improvement in the Branch's co-ordination with the provincial agencies and ongoing interaction with the upstream energy sector as a whole. A renewed multi-year program evaluation plan and schedule is being developed for the period starting in 1991-92. The plan will meet NEB managers' requirements as well as those of Treasury Board and the Office of the Comptroller General.

F. Performance Information and Resource Justification

The National Energy Board's resource requirements are based on a single program and a single program activity: energy regulation and advice. The Board's energy studies and advice contribute significantly to its regulatory activity, and it obtains information from regulatory activities which enhance the practicality and relevance of its studies and advice.
The following diagram illustrates the inter-relationships between energy regulation and advice.



The regulatory workload of the Board is, for the most part, externally generated. Although the Board is very much in control of the processes and procedures it uses, it is reactive in terms of the amount of future activity. Planning requires continual liaison with current and prospective applicants to estimate the number, nature and timing of applications that will be received.

The following outlines the National Energy Board's workload for each of the sub-activities i.e. Advice and Inquiry; Regulation of Facilities and of Traffic, Tolls and Tariffs; Energy Trade; as well as Program Management and Services.

1. Advice and Inquiry

Objective: Use of the Board's expertise and data bases to provide information and analysis on the control, conservation, use, transportation, marketing, and development of oil, natural gas, and electricity. Inquiry into aspects of the North American energy situation important to the maintenance of Canada's energy security.

Description: the Advice and Inquiry function represents approximately 44 person-years or 13% of the total P.Y.'s.

The Board's regulatory responsibilities cover many aspects of the Canadian energy sector. In 1989 energy accounted for some 6.4% of the Gross Domestic Product or some $41 billion, including about $12.2 billion in energy exports. This level of impact on Canada requires the Board to be informed on a wide range of energy matters within and outside Canada, and to make recommendations to government on issues that come under the Board's direct responsibility or on which it has been specifically requested to provide advice. In addition to the Board's continuing studies and reports on energy-related matters, the NEB Act also makes provision for the initiation of specific studies, inquiries and reports at the request of the Minister.

In carrying out its regulatory responsibilities effectively, the Board monitors closely developments in the electricity and oil and gas producing industries to ensure that the Board is fully aware of circumstances affecting short and long term supply and demand. The Board will also continue to provide advice to the Minister on a monthly basis on oil, gas and electric power matters.

Key results	Workload factors	Achievement criteria
Comprehensive, up to date analysis of Canadian energy supply and demand.	• Strong demand for expanded biennial report: Supply and Demand, 1989-2010.	• High quality analysis effectively communicated. • NEB information and analysis is used and useful to specialized and general publics.
	• Review of interprovincial trade in electricity requested by the Minister.	• Possible changes in relevant federal and provincial policies and regulations.

Key results	Workload factors	Achievement criteria
Up-to date macro supply estimates.	• The large and growing number of pools and producing wells which need to be considered in developing assessments of supply. (see Figures 4 and 5).	• Timely and accurate reserves and productive capacity information for facility and export decisions and energy studies.

Figure 4: Western Canada Oil and Gas Pool Count

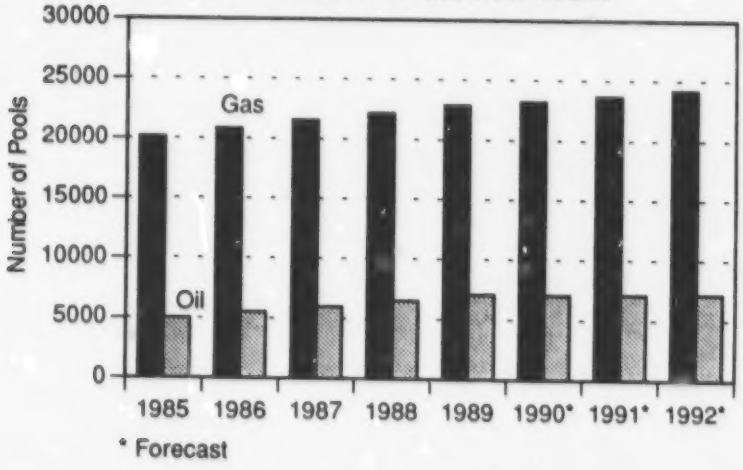
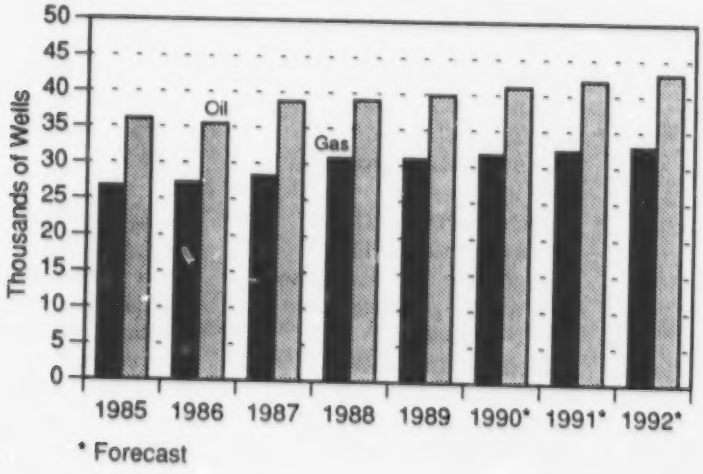


Figure 5: Western Canada Producing Oil and Gas Wells



2. Facilities Regulation

Objective: Ensuring expeditious, safe, efficient and environmentally sound construction and operation of gas and oil pipelines and power lines subject to federal jurisdiction.

Description: Facility regulation represents approximately 77 person-years or 23% of the total P.Y's. The Board regulates 48 oil and gas pipeline companies which have the following characteristics:

- Length of pipeline: 32,000 km geographically located in 6 provinces and both territories;
- Number of shippers, i.e. customers: in excess of 500.

Key results and major workload factors for this sub-activity are summarized as follows:

Key results	Workload factors	Achievement criteria
Approval of new, additions to, and modifications to pipeline facilities when required in the public interest.	• Number of hearing days. (see Figure 6) • $ value of approved new and additions to facilities. (see Figure 7) • Anticipate approximately 85 miscellaneous orders in 1991-92 (forecasts are 85 for 1990-91). • Preparation for applications involving frontier and offshore areas. on construction projects. • Assessment of supply/ demand considerations. • Cost control monitoring on contruction projects.	• The approval, in a timely manner, of the construction of facilities which are in the public interest. • Environmentally sound and cost effective construction and operation. • Views of all interested parties have been taken into account in reaching relevant decisions. • High load factor i.e. unnecessary pipelines not being built.
Monitoring surveillance, safety and environmental inspections, examinations and audits.	• Cyclical review of the 53 regulated pipeline companies: 380 inspections and audits planned for 1991-92 (340 are forecasted in 1990-91). • Age of pipelines under the Board's jurisdiction. (see Figure 8)	• The assessment of compliance with safety and environmental regulations, while minimizing regulatory intervention. • Reduction in the number of accidents. • Enforcement of labour regulations to the satisfaction of Labour Canada.

Key results	Workload factors	Achievement criteria
Safe pipeline crossings.	• 75 audits/inspections anticipated in 1991-92 (75 forecasted for 1990-91). • 100 investigations of regulatory violations anticipated in 1991-92 (30 forecasted for 1990-91). Increase is due to improved industry response to requirements for reporting of violations.	• Reduction of third-party damage through inspections, audits, public awareness and enforcement. • Decrease in repeat regulatory violations. • Decrease in damages. • Increased public awareness. • Efficient resolution of conflicts.
Modern up to date regulations.	• Review and update in excess of 200 sections of regulations pertaining to the design, construction, operation maintenance and crossing of pipelines. • Working with the Canadian Standards Association (CSA) on some 29 committees. Committee subjects range from technical design standards and operation standards to the standards steering committee and the advisory council on oil and gas.	• Client acceptance of the new rules. • Minimizing duplication in the development of standards. • Consensus of experts from industry and government that regulations are keeping abreast of new developments including technological changes.

Figure 6: Number of Hearing Days: Facilities

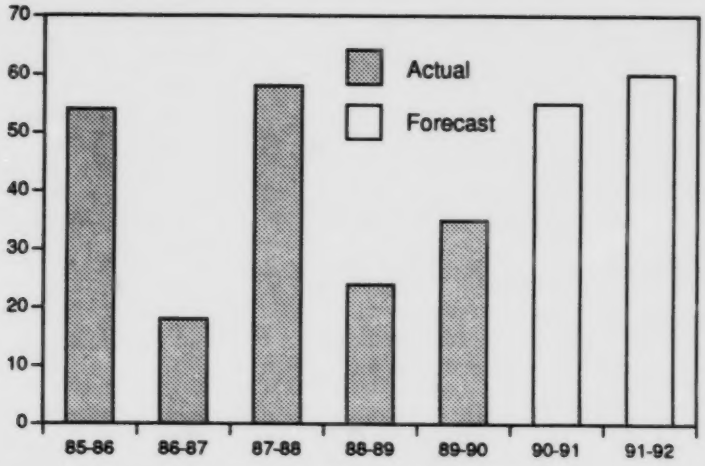


Figure 7: $ Value of New and Additions to Facilities

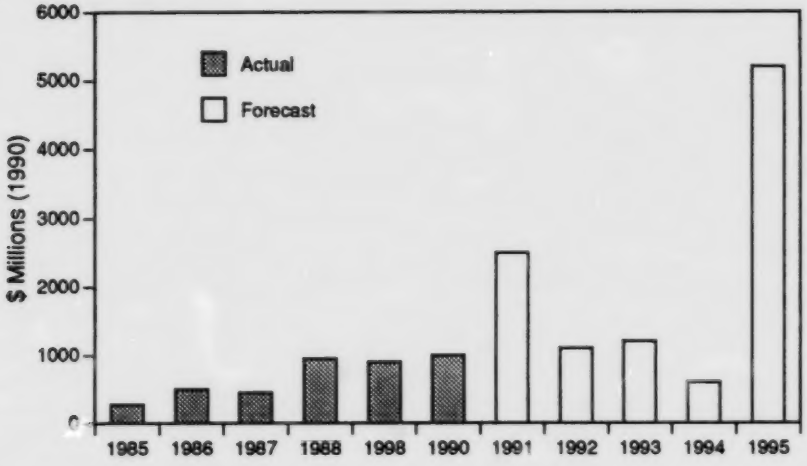
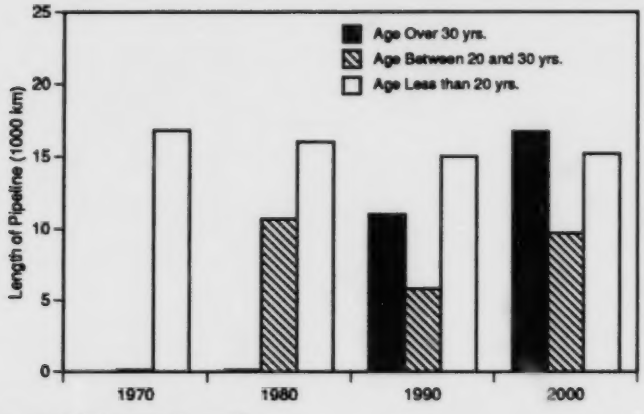


Figure 8: Aging of Pipelines Under NEB Jurisdiction



3. Traffic, Tolls and Tariffs Regulation

Objective: Ensuring that tolls of pipelines under federal jurisidiction are just and reasonable and that pipeline services are provided on a continuing basis, without unjust discrimination, and in a cost-efficient manner.

Description: Traffic, Tolls and Tariffs regulation represents approximately 56 person-years or 17% of the total P.Y.'s. The financial characteristics of regulated companies are set out below:

- Annual operating costs: just over $2 billion;
- Total net assets: $6 billion.

Key results and major workload factors for this sub-activity are summarized below:

Key results	Workload factors	Achievement criteria
Review and approval of toll and tariff applications and adjustments.	• Number of hearing days. (see Figure 9)	• Implementation of initiatives to streamline hearings during a period of heightened public interest.
	• Annual cost of services reviewed and scrutinized by the Board for major regulated companies. (see Figure 10)	• Timely toll adjustments. • Maintaining the integrity of NEB's public hearing process.
Non-discriminatory access to transportation services.	• Number of applications complaints and issuance of orders. • Number of toll adjustment orders anticipated in 1991-92 are 75; the same level as 1990-91.	• Number of reviews, adjudications, and complaints regarding third party access and traffic.
Surveillance (comparing actual expenses and revenues with those approved by the Board) and regulatory audits.	• Review and analysis of quarterly reports for the 10 major oil and gas pipeline companies. • Review and analysis of yearly reports for 38 smaller regulated oil and gas pipeline companies.	• Provision of timely and effective review while minimizing the reporting requirements of pipeline companies.

Key results	Workload factors	Achievement criteria
	• Detailed audits of additions to rate base and cost of service items, performed on a biennial basis for the 10 major oil and gas pipelines.	• Performance of on-site verifications of pipeline company financial records to ensure compliance with regulations and to assess appropriateness of actual costs.
Studies including maintaining and updating regulations.	• Maintain under review practices of other regulatory bodies both in	• Ensuring the Board remains responsive to the changing toll setting practices. Canada and the U.S. and changing industry practices.

Figure 9: Number of Hearing Days: Traffic, Tolls and Tariffs

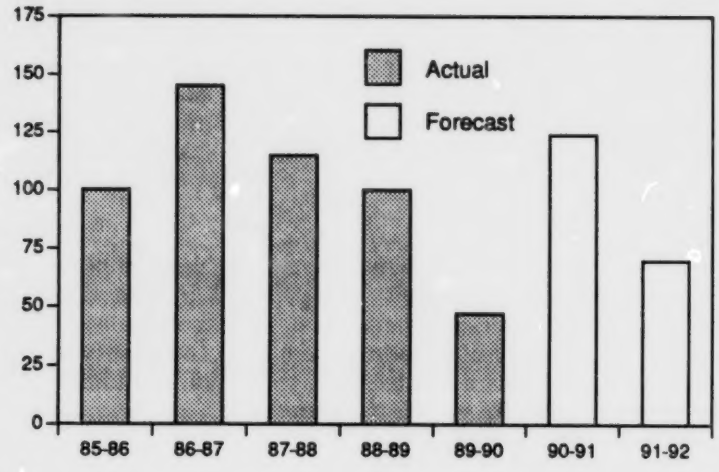
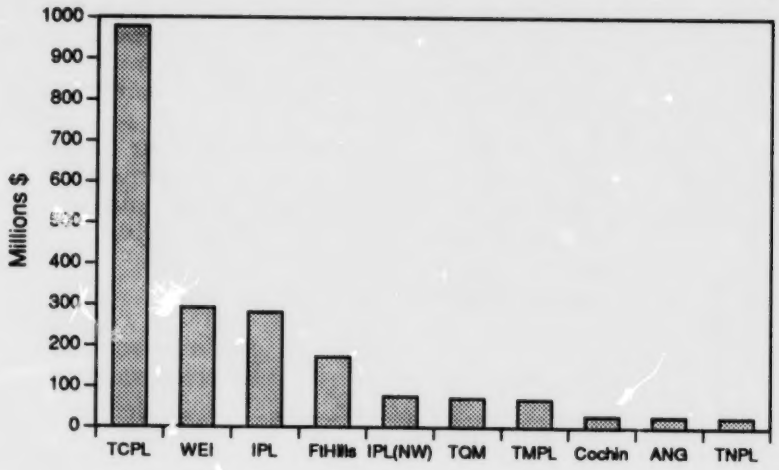


Figure 10: 1990 Cost of Service (10 Major Pipelines)



4. Energy Trade

Objective: Ensuring Canadian interests are served through participation in the developing North American market for electrical power, gas and oil.

Description: Energy Trade represents approximately 58 person-years or 18% of the total P.Y.'s.

Key results and major workload factors for this sub-activity are summarized as follows:

Key results	Workload factors	Achievement criteria
Consideration of applications for export licences requiring public hearings: electricity and natural gas.	• Number of hearing days. (see Figure 11) • Number of applications and export volumes being applied for (Figures 12 and 13 respectively.) • Application of market-based export criteria in natural gas hearings. • Simplification of electric power export hearings pursuant to legislative and government policy changes.	• Appropriate and expenditious treatment of applications. • Comprehensive, well reasoned decision documents.

Key results	Workload factors	Achievement criteria
Monitoring and assessment of energy developments, studies including maintaining and updating regulations.	• Produce an annual report on Crude Oil and Petroleum Product exports. public. • Monitor licence conditions contained in natural gas and electricity export licences.	• High quality and timeliness of advice to the Minister, the Board and the • Accurate dissemination of volume and price data for public use.
Consideration of applications for export and import orders not requiring public hearings and applications for approval of contract changes: electricity, natural gas and oil.	• Anticipate processing approximately 300 orders in 1991-92; the same level as 1990-91.	• Timely and effective processing of orders. • Contract analysis accounting for current market situations.
Maintaining and distributing up to date information on energy export volumes and prices.	• Monthly data reported by 200 companies.	• Timely and accurate data collection and distribution.

Figure 11: Number of Hearing Days: Exports

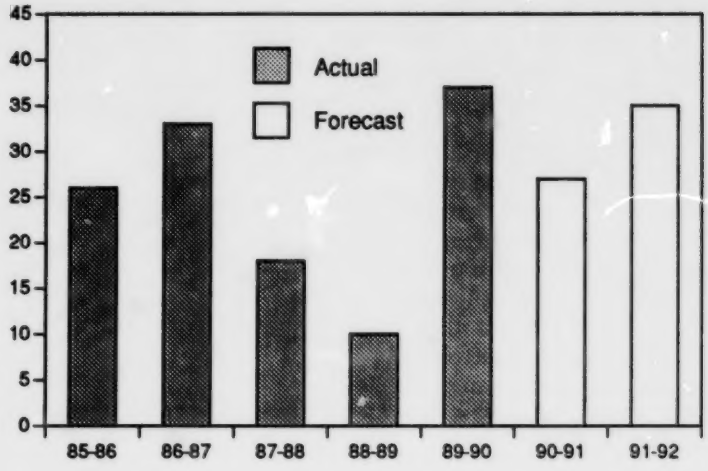


Figure 12: Number of Natural Gas Export Licence Applications Processed

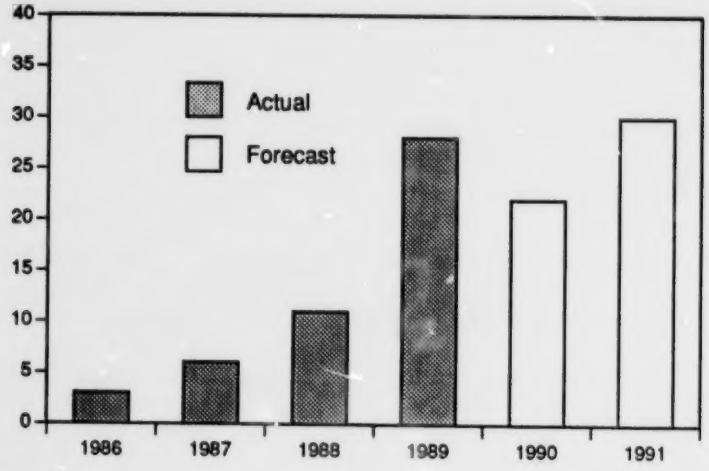
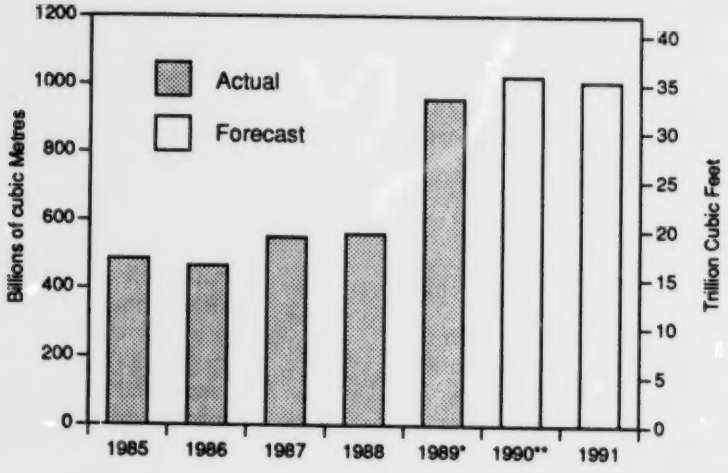


Figure 13: Aggregate Volumes of Natural Gas Authorized for Export at Year End



* Includes 260 billion metres (9.2 Tcf) of gas for export from Mackenzie Delta region which has been authorized by the Board in 1989 but has yet to obtain Governor in Council approval.

** For 1990 the figure is based on the 1989 authorized volumes plus the volumes of 50 billion cubic metres (1.8 Tcf) of applied-for volumes which may or may not be approved.

5. Program Management and Services

Objective: Providing effective support and advice to Board Members, departmental managers,
and employees so that program objectives may be achieved.

Description: The Program Management and Services functions represents 95 person years or
29% of the total P.Y.'s.

Key results and major workload factors for this sub-activity are summarized as follows:

Key results	Workload factors	Achievement criteria
Provide complete financial, administrative, and human resource support to operating managers.	• Implementation of cost recovery. • Implementation of the new Board file classification system. • Implementation of Official Languages Letter of Understanding. • Analysing and implementing the RCMP-EDP audit.	• Efficient and effective billing and collection process for cost recovery. • Provision of improved support to both the Access to Information and Privacy Acts and Board activities. • Increase use of French as a language of work. • Cost effective implementation of audit and/or program review recommendations.
To improve the Board's communications with external parties.	• Update information bulletins. • Continue with the automation of the Board's Library i.e. acquisitions, circulations and serials modules.	• Improved understanding of the Board's procedures and regulations. • Increased effectiveness in retrieving information for both the NEB and the public. • Increased effectiveness in service to the public.
To improve the Board's internal communications.	• Increase the number of special editions of the internal newsletter based on key events and themes.	• Improved understanding of the NEB's role. • Improved employee morale.

Key results	Workload factors	Achievement criteria
To maintain an effective and efficient internal audit and program review process.	• Perform planned audits and program review. • Requests of managers for reviews as a management tool.	• Pertinent and timely audit and program review reports. • Identification of potential productivity increases. • Early warning of problems.
To complete implementation of the office automation strategy including networking.	• To integrate and establish inter-system communications. (Phase II of the Networking project)	• Increased operational and administrative productivity. • Reduced system maintenance and operating costs.

Section II
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

National Energy Board financial requirements by object, presented in Figure 14, reflect an increase of 8.2% from the 1990-91 forecast to 1991-92 Estimates. This increase is explained on page 8.

Figure 14: Details of Financial Requirements by Object ($000)

	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Personnel,			
Salaries and wages	**18,402**	17,099	16,164
Other Personnel Costs	**100**	75	39
Contributions to employee benefit plans	**2,852**	2,815	2,675
	21,354	19,989	18,878
Goods and services			
Transportation	**1169**	981	860
Postage and freight	**170**	170	169
Communication	**170**	173	166
Information	**195**	150	160
Training	**250**	193	236
E.D.P. services	**85**	100	143
Other professional and special services	**1055**	900	677
E.D.P. rentals	**10**	10	285
Other rentals	**450**	425	366
Tenant services	**145**	120	302
Other purchased repairs and upkeep	**155**	86	156
Library supplies	**198**	185	165
Other utilities, materiels, & supplies	**302**	257	313
	4,354	3,750	3,998
Total operating	**25,708**	23,739	22,876
Capital - acquisition of equipment	**475**	455	705
Total	**26,183**	24,194	23,581

2. Personnel Requirements

Personnel expenditures account for 82% of the Program's total expenditures. A profile of the Program's personnel requirements is provided in Figure 15.

Figure 15: Details of Personnel Requirements

	Person-Years* Controlled by Treasury Board Estimates 91-92	Forecast 90-91	Actual 89-90	Current Salary Range	1991-92 Average Salary Provision
Management	17	16	14	59,000 - 132,700	84,194
Scientific and Professional					
Economics, Sociology and Statistics	28	24	22	20,000 - 79,367	58,142
Engineering and Land Survey	32	31	30	27,613 - 74,810	58,377
Law	10	11	9	21,000 - 120,100	68,620
Physical Sciences	35	31	32	21,430 - 73,473	63,555
Library Sciences	2	2	2	25,371 - 60,147	48,469
Administrative and Foreign Service					
Administrative Services	25	21	23	17,470 - 72,817	42,228
Commerce	36	34	36	17,637 - 72,787	65,569
Computer System	14	13	9	22,310 - 73,032	49,470
Financial Administration	3	3	2	15,516 - 69,789	52,148
Personnel Administration	3	3	5	16,390 - 67,273	47,251
Program Administration	6	5	6	17,470 - 72,817	51,125
Other	4	3	2	16,292 - 67,273	46,537
Technical					
Social Science Support	14	13	12	16,124 - 73,716	41,331
Other	6	6	7	16,124 - 73,622	43,049
Administrative Support					
Clerical and Regulatory	44	40	45	16,504 - 40,509	27,588
Secretarial, Stenographic, Typing	40	38	41	16,356 - 40,768	29,114
Other	11	11	10	17,165 - 62,637	27,726
TOTAL	330	305	307		

	Other Person-Years* Estimates 91-92	Forecast 90-91	Actual 89-90	Current Salary Range	1991-92 Average Salary Provision
Governor in Council	11	11	9	42,500 - 165,500	112,909

* **Person-Years** - refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof (for example, the employment of three persons for four months each). A person-year may consist of regular time personnel (whether in Canada or abroad), continuing and non-continuing, full-time or part-time, seasonal, term or casual employees, and other types of employees.

Controlled person-years are those subject to the control of the Treasury Board. With some exceptions, the Treasury Board directly controls the person-years of departments and agencies listed in the Schedule I, Parts I and II, of the Public Service Staff Relations Act. The Treasury Board does not control person-years related to Ministers' staff appointed pursuant to Section 39 of the Public Service Employment Act and all appointments pursuant to an Order in Council. Also, the person-years of some departments and agencies may be excluded from Treasury Board control. Controlled person-years are referred to as "authorized" person-years in Part II of the Estimates.

Other person-years are those not subject to Treasury Board control but disclosed in Part III of the Estimates, on a comparative basis with previous years, in support of the personnel expenditures requirements specified in the Estimates.

Note: The person-year columns display the forecast distribution of authorized person-years for the Program by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1989. The average salary column reflects the estimated base salary cost including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the occupational group. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Net Cost of Program

The Estimates of the Program include only expenditures to be charged to its voted and statutory authorities. Figure 16 provides other cost items, as well as projected revenue, which need to be taken into account to arrive at the estimated net cost of the Program.

Figure 16: Net Cost of Program for the year 1991-92

(thousands of dollars)

Main Estimates 1991-92	Add Other Costs[1]	Total Program Cost	Less[2] Revenue	Estimated Net Program Cost 1991-92	Estimated Net Program Cost 1990-91
26,183	2,348	28,531	28,046	485	26,503

(1) Other costs include the following:

	($000)
• accommodation received without charge from Public Works;	1,683
• employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs paid by the Treasury Board Secretariat - $1,860 per employee;	634
• pay processing services provided by Supply and Services Canada.	31

(2) Because of the time lag associated with the billing for cost recovery, this estimate is based on recovering in 1991-92 one quarter of 1990-91 total program costs (including services provided without charge) plus three quarters of the 1991-92 total program costs.

4. Topical Index

Access of Information and Privacy Act, 16, 32.
Activity Structure, 12.
Advice and Inquiry, 6, 8, 13, 22.
Audit, 9, 16, 27, 32.
Authorities, 4, 5.
Benefit-Cost Analysis, 10.
Bill C-23, 10, 13.
Board Members, 14.
Calgary Office, 14, 16.
Certificate 13, 16.
Changes, 8, 11.
Cost Recovery, 10.
Decisions, 13, 14, 18.
Effectiveness and Efficiency, 7, 10.
Electricity Exports, 7, 15, 18, 29.
Electricity Review, 6, 8, 19.
Energy Trade, 7, 10, 13, 29.
Environmental Assessment, 6, 9, 18, 23, 24.
Environmental Screening, 10.
Facilities, 6, 9, 10, 13, 24.
Financial Performance, 11.
Forecast, 7, 8, 34, 35.
Functions, 12.
Gross Domestic Products, 22.
Hearings, 9, 13, 16,.
Highlights, 6, 8.
Hydro-Québec, 10.
I.P.L., 9, 19.
Internal Audit, 18, 33.
Introduction, 12.
Main Estimates, 4, 5, 7, 11, 34, 35.
Mandate, 12.
Market Assessment, 7, 19.
Micro-computer network, 7, 10, 33.
Natural Gas Exports, 7, 10, 15, 29.
Organization Structure, 14.
PCB Inspection, 9.
Performance, 8, 21.
Pipeline Access, 6.
Pipeline Application, 6.
Pipeline Facilities, 9.
Pipeline Inspection, 6.
Preface, 2.
Procedures, 13.
Program Costs, 36.
Program Description, 12.
Program Evaluation, 20.
Program Management and Services, 7, 13, 32.
Program Objective, 12.
Program Review, 20.

Topical Index

Regulations, 9, 15, 16, 20, 24, 27, 28, 30.
Requirement, 7, 34, 35.
Resources, 20, 32, 34, 35.
Supply Demand, 6, 19, 22.
Table of Contents, 3.
Table of PS2000, 7.
Toll Adjustments, 9.
Toll Applications, 6.
Traffic, Tolls and Regulations, 6, 9, 12, 27, 28
Trans-Canada Facilities, 8.
Workforce Reduction, 11.

Office national de l'énergie

Budget des dépenses 1991-1992

Partie III

Plan de dépenses

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1991

En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées
et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada — Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1992-III-14
ISBN 0-660-56331-2

Budget des dépenses 1991-1992

Partie III

Office national de l'énergie

Préface

Conçu pour servir de document de référence, le plan des dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Le document comprend deux sections. La première section présente un aperçu et une description du Programme, des données de base, les objectifs et les perspectives en matière de planification, ainsi que des données sur le rendement qui servent à justifier les ressources demandées. La section II fournit plus de renseignements sur les coûts et les ressources ainsi que des analyses spéciales qui permettront au lecteur de mieux comprendre le Programme.

La première section est précédée des autorisations de dépenser provenant de la Partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics, ce qui assure une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et aide à évaluer les résultats financiers du Programme au cours de la dernière année.

Le document permettra au lecteur de trouver facilement les renseignements qu'il cherche. La table des matières expose en détail le contenu de chaque section. En outre, dans tout le document, des renvois permettent au lecteur de trouver des renseignements supplémentaires sur les postes de dépenses qui l'intéressent particulièrement.

Table des matières

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1991-1992 4
B. Emploi des autorisations en 1989-1990 5

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1991-1992
1. Points saillants 6
2. Sommaire des besoins financiers 8
B. Rendement récent
1. Points saillants 9
2. Examen des résultats financiers 12
C. Données de base
1. Introduction 13
2. Mandat 13
3. Objectif du Programme 13
4. Description du Programme 13
5. Organisation du Programme en vue de son exécution 15
D. Perspective de planification
1. Facteurs externes qui influent sur le Programme 19
E. Efficacité du programme 21
F. Données sur le rendement et justification des ressources 23

Section II
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme
1. Besoins financiers par article 37
2. Besoins en personnel 38
3. Coût net du Programme 39
4. Index par sujet 40

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1991-1992 - Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédit	(en milliers de dollars)	**Budget principal 1991-1992**	Budget principal 1990-1991
	Office national de l'énergie		
35	Dépenses du programme	**23 331**	22 740
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**2 852**	2 815
	Total de l'organisme	**26 183**	25 555

Crédits - Libellé et sommes demandées

Crédit	(dollars)	**Budget principal 1991-1992**
	Office national de l'énergie	
35	Office national de l'énergie - Dépenses du Programme	**23 331 000**

Programme par activité

(en milliers de dollars)	Budget principal 1991-1992				
	Années-personnes autorisées*	Budgétaire Fonctionnement	Budgétaire capital	**Total**	Budget Dépenses principal 1990-1991
Réglementation et consultation en matière d'énergie	330	25 708	475	26 183	25 555
Années-personnes autorisées en 1990-1991	336				

* Pour plus de renseignements sur les années-personnes, consulter le tableau 15, page 38.

B. Emploi des autorisations en 1989-1990 -- Volume II des Comptes publics

Crédits (dollars)		Budget principal	Total disponible	**Emploi réel**
	Office national de l'énergie			
35	Dépenses du Programme	21 809 000	21 809 000	**20 905 692**
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	2 675 000	2 675 000	**2 675 000**
	Total du Programme - Budgétaire	24 484 000	24 484 000	**23 580 692**

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1991-1992

1. Points saillants

Consultations et enquêtes:

- Offre et demande : publication d'une mise à jour du rapport biennal de l'ONE, *L'énergie au Canada : Offre et demande 1989-2010*. Par suite de l'évolution des marchés énergétiques nord-américains et de l'adoption de priorités environnementales par le gouvernement, la portée de ce document a été élargie afin d'inclure une analyse plus poussée des marchés d'Amérique du Nord et des incidences environnementales.

- Examen de l'électricité: achever la première phase d'un examen du commerce interprovincial de l'électricité, à la demande du ministre de l'Énergie, des Mines et des Ressources. Le but précis de cette étude est d'examiner les mesures que l'on pourrait prendre pour i) accroître le commerce interprovincial d'électricité, ii) favoriser une coopération accrue entre services d'électricité en matière de planification et de développement des réseaux et iii) permettre à ceux qui vendent et achètent l'électricité d'avoir accès, sur une base commerciale, à la capacité de transport disponible, et de faire rapport sur ces mesures.

Réglementation des installations:

- Évaluation environnementale : à la fin de 1989 et encore en 1990, la Cour fédérale a décidé que les lignes directrices du PEEE s'appliquaient aux organismes et activités du gouvernement fédéral. Par conséquent, l'Office a adapté sa procédure et fait porter davantage son action sur l'évaluation environnementale des projets énergétiques qui lui sont soumis.

- Inspection des canalisations : gérer l'activité accrue d'inspection des canalisations et de vérification par suite de l'accroissement de l'activité de construction des canalisations et du vieillissement des installations. Mettre en place un régime de fonctionnement sans double emploi en collaboration avec la nouvelle Commission de la sécurité dans les transports.

- Demandes relatives aux pipelines : instruire de nombreuses demandes complexes portant sur des projets d'expansion importants de réseaux existants et de construction de canalisations nouvelles. L'Office s'attend de recevoir des demandes de TransCanada (aménagements de 1992) et d'Alberta Natural Gas/Foothills (expansion du réseau pour desservir le marché de Californie).

Réglementation du transport, des droits et des tarifs:

- Accès aux réseaux : résoudre les questions de transport (accès à un réseau pipelinier) découlant d'une politique de libre accès au marché énergétique.

- Demandes relatives aux droits : instruire plusieurs demandes relatives aux droits présentées par de grandes sociétés pipelinières. L'Office s'attend à recevoir des demandes de TransCanada, Westcoast Energy et PIL, qu'il instruira par voie d'audience publique.

Commerce de l'énergie :

- Exportations de gaz naturel : tenir des audiences publiques afin d'instruire plusieurs demandes visant d'importantes exportations de gaz, dont plusieurs visant à desservir le marché de Californie.

- Exportations d'électricité : instruire un certain nombre d'importantes demandes d'exportation garantie d'électricité.

- Règlement (Partie VI) : modifier le Règlement afin de rationaliser la démarche d'obtention des approbations.

- Évaluation du marché : publier une mise à jour du rapport biennal d'Évaluation du marché du gaz naturel de l'ONE (EMGN). Élément de base de la démarche de réglementation de l'exportation du gaz de l'Office, axée sur le marché, ce document analyse les perspectives à court terme du gaz naturel et évalue l'incidence d'un accroissement des exportations sur les marchés énergétiques canadiens. Le dernier rapport remonte à décembre 1989.

Gestion du Programme et des services :

- Réseau de micro-ordinateursy : concrétiser les objectifs de productivité rendus possibles par l'installation récente d'un réseau de micro-ordinateurs. Le matériel étant généralement en place, la priorité ira maintenant à l'accroissement de la qualité du service aux usagers.

- Efficacité et efficience : poursuivre un programme de vérification interne et d'examen détaillé des programmes.

- FP 2000 : accroître la délégation et les pouvoirs internes afin d'améliorer le service au public.

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1: Besoins financiers (en milliers de dollars)

	Budget des dépenses 1991-1992	Prévus 1990-1991	Différence
Réglementation et consultation en matière d'énergie	**26 183**	24 194	1 989
Années-personnes*: Contrôlées par le C.T.	**330**	305	25
Autre	**11**	11	-
	341	316	25

* Pour plus de renseignements sur les années-personnes, consulter le tableau 15, page 38.

Les prévisions pour 1990-1991 : ces prévisions, fondées sur les renseignements dont disposait la direction le 30 novembre 1990, représentent une non-utilisation de 1 361 000 $ (6 %) par rapport au Budget principal. Ces crédits périmés s'expliquent principalement par ce qui suit :

- Traitements : la non-utilisation de 31 années-personnes sera considérablement réduite par le versement de paiements de péréquation pour l'année en cours et pour l'année précédente (rétroactivité), qui atteignent environ 400 000 $. Le budget salarial périmé net serait de 1,1 million de dollars, dont une partie (150 000 $) est due à la mesure d'économie d'ensemble annoncée par le gouvernement en novembre 1990.

- Autres crédits périmés (dépenses de fonctionnement) : Par suite de l'élimination de la taxe de vente fédérale au cours du dernier trimestre de l'année financière (45 000 $) et la part de l'Office des mesures d'économie mentionnées précédemment (250 000 $), l'Office aura un surplus budgétaire de 300 000 $.

Explication de la différence : les principales causes de l'augmentation, des prévisions 1990-1991 au budget 1991-1992, sont la hausse des salaires (652 000 $), la possibilité d'un accroissement de l'utilisation des années-personnes (713 000 $) et une augmentation des autres coûts de fonctionnement (600 000 $).

Au cours de 1990-1991, l'Office a continué d'éprouver des difficultés à doter des postes dans certains domaines importants. Il a également poursuivi son programme interne de rédcution des années-personnes, par suite de l'évolution des priorités de réglementation et du besoin de gérer prudemment les ressources. Ces facteurs, combinés à une

augmentation du roulement du personnel et de la participation de l'ONE au programme de détachements interministériels, ont causé la sous-utilisation de 31 années-personnes en 1990-1991. En 1991-1992, il se peut que le Conseil du Trésor permette à l'Office d'adopter la gestion financière fondée sur le coût de fonctionnement. Le contrôle des années-personnes serait ainsi levé et la direction pourrait affecter les crédits accordés pour les traitements ou autres postes du fonctionnement, ce qui pourrait permettre de réaliser des économies d'ensemble. L'accroissement des autres frais de fonctionnement vient du fait que l'Office doit disposer de la souplesse nécessaire pour faire faire du travail à contrat, lorsque cela est indiqué, de poursuivre son programme d'amélioration de la technologie de traitement de l'information et de tenir une forte proportion de ses audiences publiques dans les régions, comme moyen de mieux servir les intéressés et les intervenants.

B. Rendement récent

1. Points saillants pour 1989-1990 et 1990-1991

Consultations et enquêtes :

- Examen de l'industrie de l'électricité : bons progrès réalisés dans la première phase de l'examen du commerce de l'électricité entre services publics, à la demande du ministre de l'Énergie, des Mines et des Ressources.

Réglementation des installations:

- Installations de TransCanada PipeLines (GH-5-89) : l'Office a décidé que tous les aménagements approuvés en vue du programme d'expansion de 1991 et de 1992 de TransCanada devraient faire partie de la base de taux de la société, aux fins de la détermination des droits. L'Office a également approuvé une demande visant une partie desdites installations, d'une valeur de 500 millions de dollars, dans le cadre du programme d'expansion de 1991 et 1992. L'Office doit rendre sa décision sur le reste des installations et les demandes d'exportation connexes en mars 1991. Les installations faisant l'objet de ces demandes ont une valeur estimative de 2,6 milliards de dollars et les quinze demandes de licences d'exportation connexes visent environ 45 milliards de mètres cubes de gaz naturel.

- Autres installations pipelinières : outre celles découlant de l'instance GH-5-89, l'Office a rendu des ordonnances et délivré des certificats visant des installations nouvelles ou de remplacements d'une valeur globale voisine de 1,4 milliard de dollars en 1989-1990 et 1990-1991.

- Accident sur le réseau de PIL à Camrose : l'Office a rendu sa décision, en vertu de l'article 21 de la Loi sur l'ONE, au sujet d'une recommandation contenue dans son rapport sur l'accident survenu à Camrose et impliquant la Compagnie Pipeline Interprovincial. L'examen portait sur le bien-fondé de l'utilisation de manchons pour réparer des canalisations à haute pression de vapeur.

- Évaluations environnementales : par suite de la décision de la Cour fédérale, selon laquelle le *Décret sur les lignes directrices visant le PEEE* s'applique à toutes les activités et organismes du gouvernement fédéral, l'Office a élargi la portée de ses examens environnementaux afin d'inclure les incidences en aval et en amont de son intervention.

- Inspection relative aux BPC : au total, douze sociétés relevant de l'autorité de l'ONE ont des sites d'entreposage de déchets contenant des BPC ou du matériel en service qui renferme des BPC. L'Office a continué de contrôler les BPC en service et en entreposage; toutes les installations sont désormais conformes aux dispositions de l'ordonnance provisoire relative à l'entreposage des déchets contenant des BPC. L'Office continue d'exiger que les sociétés fournise une liste détaillée des BPC en usage ou en entreposage et fera les inspection, le cas échéant.

- Règlements : l'Office a publié son nouveau Règlement sur les pipelines marins, qui visent la conception, l'aménagement et l'exploitation sécuritaires des canalisations sous-marines.

Réglementation du transport, des droits et des tarifs:

- Audiences : l'Office a instruit des dossiers en matière de droits et de transport touchant les grandes sociétés pipelinières, au cours d'audiences d'une durée totale de 47 jours en 1989-1990 en plus des 124 jours prévus en 1990-1991 (dont 70 jours consacrés à l'instance GH-5-89 en matière de conception des droits).

- Rajustement des droits : en janvier 1990, l'Office a amorcé un examen afin de déterminer si la démarche actuelle de rajustement des droits des grandes pipelinières était toujours appropriée. Le 23 août 1990, l'Office a adopté une démarche provisoire, dans l'attente de l'achèvement de son étude.

- Politique en matière de vérification : l'Office a adopté une nouvelle politique en matière de vérification des pipelinières qui relèvent de son autorité et amorcé cinq vérifications réglementaires en 1990-1991.

Commerce énergétique :

- Analyse coûts-bénéfices : l'Office a décidé en mars 1990 de ne plus recourir à l'analyse coûts-bénéfices pour déterminer si une exportation de gaz proposée est conforme à l'intérêt public. Il continue de suivre sa démarche axée sur le marché, établie en 1987 à cette fin.

- Exportations de gaz naturel : l'Office a instruit environ 25 demandes par année visant des licences d'exportation de fortes quantités de gaz en 1989 et 1990. Les licences approuvées contiennent certaines demandes précédemment rejetées et les demandes d'exportation du gaz naturel du delta du MacKenzie déposées par Esso, Gulf et Shell.

- Examens environnementaux préalables : afin de se conformer au *Décret sur les lignes directrices visant le Processus d'évaluation et d'examen en matière d'environnement*, l'Office a adopté une démarche d'examen préalable officielle afin d'examiner les incidences environnementales possibles de l'exportation du gaz naturel. Plus de 85 demandes ont fait l'objet de ces examens.

- Projet de loi C-23 : ce projet de loi modifiant certaines dispositions de la *Loi sur l'Office national de l'énergie* et mettant en vigueur la politique fédérale en matière de réglementation des exportations d'électricité et de lignes de transport internationales, a été sanctionné le 1 ^{er} juin 1990. Par conséquent, l'Office a publié une directive afin que les interessés connaissent les modifications apportées aux procédures de l'Office pour traiter les demandes en matière d'exportations d'électricité et de lignes de transport.

- Hydro-Québec : L'Office a délivré des licences d'exportation à Hydro-Québec à condition que toutes les nouvelles installations de production sur lesquelles reposent les exportations visées fassent l'objet d'un examen environnemental fédéral avant la phase de construction. La demande fut la première à être instruite en vertu de la nouvelle politique sur l'exportation d'électricité établie par le projet de loi C-23.

Gestion du Programme et des services

- Recouvrement des coûts : conformément à l'initiative gouvernementale de recouvrement des coûts, l'Office a commencé à appliquer le recouvrement des coûts le 1 ^{er} janvier 1991.

- Réseau de micro-ordinateurs : la phase II, qui consistait à acquérir et installer les logiciels devant permettre l'interaction entre systèmes différents, devrait se terminer en 1991-1992.

- Efficience et efficacité : poursuite d'un programme intégré de vérification interne et d'examen des programmes. La vérification de la Direction de la réglementation financière et celle du gaz et du pétrole ont été commencées en 1989-1990, celles de la Direction de l'environnement et de la Direction de la technologie de l'information ayant débuté en 1990-1991. Les programmes du Bureau de la Secrétaire et de la Direction des approvisionnements en énergie ont été évalués en 1990-1991.

- Réduction de l'effectif : l'effectif de l'Office est passé de 466 à 330 AP de 1985-1986 à l'année en cours. Les répercussions de la grande réduction de l'Office, en 1987, sont maintenant presque absorbées; tous les employés ont été placés sauf deux. Il a été possible de tenir tête à d'importantes augmentations de la charge de travail, le moral du personnel est généralement rétabli, et l'Office continue de rechercher des moyens d'accroître sa productivité.

2. Examen des résultats financiers

Tableau 2 : Résultats financiers 1989-1990 (en milliers de dollars)

	1989-1990		
	Dépenses Réel	Budget principal	**Différence**
Réglementation et consultation en matière d'énergie	23 581	24 484	**(903)**
Années-personnes*: Contrôlées par le C.T.	307	336	**(29)**
Autre	10	11	**(1)**
	317	347	**(30)**

* Pour de plus amples renseignements concernant les années-personnes, veuillez consulter le tableau 15, page 37.

Explication de la différence : la non-utilisation de trente années-personnes a permis d'épargner considérablement au niveau des traitements. Ces économies ont été contrebalancées en partie par des paiements salariaux rétroactifs non prévus dans le budget et des conventions collectives plus élevées que prévues dans le budget réservé à cette fin (465 000 $), l'expansion du réseau informatique dans le cadre du programme de bureautique (227 000 $) et l'achat de micro-ordinateurs en remplacement du matériel de location (300 000 $).

Afin de faire en sorte que l'effectif de l'ONE corresponde à ses nouvelles priorités de réglementation, la direction a mis sur pied une démarche de révision préalable à la dotation des postes vacants afin que l'on s'assure que ces postes doivent réellement être comblés. Cela allonge le délai de dotation. Ce facteur et le fait qu'il est parfois difficile de trouver des candidats valables ont contribué à la péremption d'années-personnes de l'Office en 1989-1990.

C. Données de base

1. Introduction

L'Office national de l'énergie a été établi en 1959 en vertu de la *Loi sur l'Office national de l'énergie* («Loi sur l'ONE»). L'Office est désigné comme un ministère au sens et aux fins de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et il est comptable devant le Parlement par l'intermédiaire du ministre de l'Énergie, des Mines et des Ressources.

L'Office a deux responsabilités principales : Réglementer des domaines particuliers des industries du pétrole, du gaz et de l'électricité dans l'intérêt public et conseiller le gouvernement sur la mise en valeur et l'utilisation des ressources énergétiques.

De son propre chef, l'Office peut tenir des enquêtes sur un aspect particulier de la situation énergétique et préparer des rapports destinés à informer le gouvernement, le Parlement et le grand public. L'Office effectue également des études et rédige des rapports à la demande du ministre de l'Énergie, des Mines et des Ressources.

2. Mandat

Les principales fonctions de l'Office sont décrites dans la Loi sur l'ONE. L'Office mène aussi certaines activités conformément à la *Loi sur le pipeline du Nord* (LPN). De concert avec Travail Canada, le personnel de l'Office applique certaines parties du Code du travail du Canada en ce qui a trait à la sécurité des employés des sociétés pipelinières. L'Office dispose aussi des ressources nécessaires pour s'assurer que toutes les activités relevant de sa compétence s'accomplissent d'une façon acceptable au plan de l'environnement.

3. Objectif du Programme

Réglementer, conformément à l'intérêt public, les domaines des secteurs du pétrole, du gaz et de l'électricité liés (i) à la construction et à l'exploitation de pipelines et de lignes internationales de transport d'électricité, (ii) aux activités de transport, aux droits et aux tarifs des pipelines et (iii) aux exportations de pétrole, de gaz et d'électricité, ainsi qu'aux importations de gaz et de pétrole, et conseiller le ministre de l'Énergie, des Mines et des Ressources sur la mise en valeur et l'utilisation des ressources énergétiques.

4. Description du Programme

Fonctions : l'Office national de l'énergie agit en tant que tribunal quasi judiciaire. Il est chargé, en qualité d'organisme de réglementation, de surveiller les travaux de construction et d'exploitation d'installations énergétiques approuvées. L'Office réglemente les droits et les tarifs des sociétés pipelinières relevant de la compétence du gouvernement fédéral pour s'assurer que ces droits sont justes, raisonnables et non discriminatoires. Il conseille également le gouvernement sur des questions de politiques particulières et entreprend périodiquement l'étude de diverses questions énergétiques tant de son propre chef qu'à la demande du ministre compétent.

Structure de l'activité : Le programme de l'Office national de l'énergie se compose d'une activité - Réglementation et consultation en matière d'énergie et de cinq sous-activités dont voici la description :

Consultations et enquêtes : Les connaissances et bases de données de l'Office servent à renseigner sur le contrôle, l'économie, l'utilisation, le transport, la commercialisation et l'exploitation du pétrole, du gaz naturel et de l'électricité, ainsi qu'à analyser ces différents domaines. Il est important, pour le maintien de la sécurité énergétique du Canada, de faire enquête sur des aspects de la situation énergétique en Amérique du Nord.

Réglementation des installations : Veiller à ce que la construction et l'exploitation des gazoducs, des oléoducs et des lignes de transport d'électricité relevant de la compétence fédérale se déroulent de façon rapide, sûr et saine du point de vue environnemental.

Réglementation du transport, des droits et des tarifs : Veiller à ce que les droits exigibles par les sociétés pipelinières relevant de la compétence fédérale soient justes et raisonnables et que les services pipeliniers soient fournis sur une base continue, sans distinction injuste et d'une manière efficace du point de vue des coûts.

Commerce énergétique : Veiller à ce que les intérêts canadiens soient protégés grâce à une participation dans le commerce nord-américain en expansion de l'électricité, du gaz et du pétrole.

Gestion du programme et des services : Fournir un appui efficace et des avis aux membres de l'Office, aux gestionnaires ministériels et aux employés de sorte que les objectifs du programme soient atteints.

Procédures : L'Office national de l'énergie est une cour d'archives et, en ce qui concerne la présence, l'assermentation et l'interrogatoire des témoins, la production et l'examen de documents et l'exécution de ses ordonnances, il possède tous les pouvoirs attribués à une cour supérieure d'archives.

La plupart des audiences sont menées par trois membres, c'est-à-dire le quorum, l'un d'eux assumant la présidence. Parfois, un membre peut mener une audience et rendre la décision de son propre chef ou rédiger un rapport à faire adopter par l'Office.

Toutes les demandes visant l'obtention de certificats d'utilité publique, la construction et l'exploitation de pipelines de plus de 40 kilomètres ou de lignes de transport d'électricité de plus de 50 kilovolts de tension de service, l'obtention de licences à long terme pour l'exportation de pétrole brut, de produits pétroliers, d'électricité et de gaz naturel et pour l'importation de gaz naturel requièrent des audiences publiques. En vertu du Projet de loi C-23 visant à modifier la Loi sur l'ONE, qui a reçu la sanction royale le 1 ^{er} juin 1990, on ne tiendra des audiences publiques à l'égard des demandes d'exportation d'électricité et des lignes internationales de transport d'électricité qu'à la demande du gouverneur en conseil, sur recommandation de l'Office. On tient également des audiences publiques dans le cas des demandes visant à faire apporter des modifications importantes aux taux, droits et tarifs. Les procédures devant l'Office sont enclenchées par le depôt, auprès du Secrétaire de l'Office, d'une demande par écrit. À la suite d'un avis public, toute personne ayant l'intention d'intervenir doit déposer une déclaration écrite, documentation à l'appui.

L'Office, afin de répondre aux besoins des demandeurs et des intéressés, tient ses audiences dans les régions visées dans toute la mesure du possible. C'est ainsi que neuf audiences sur treize ont eu lieu ailleurs qu'à Ottawa en 1990-1991.

Lorsque l'Office est disposé à accorder un certificat visant une canalisation ou une ligne de transport d'électricité, ou qu'il délivre une licence à long terme pour l'exportation de gaz ou de pétrole, il les soumet pour approbation au gouverneur en conseil, par l'entremise du ministre de l'Énergie, des Mines et des Ressources.

Si l'Office rejette une demande, sa décision n'est pas soumise à l'attention du gouverneur en conseil.

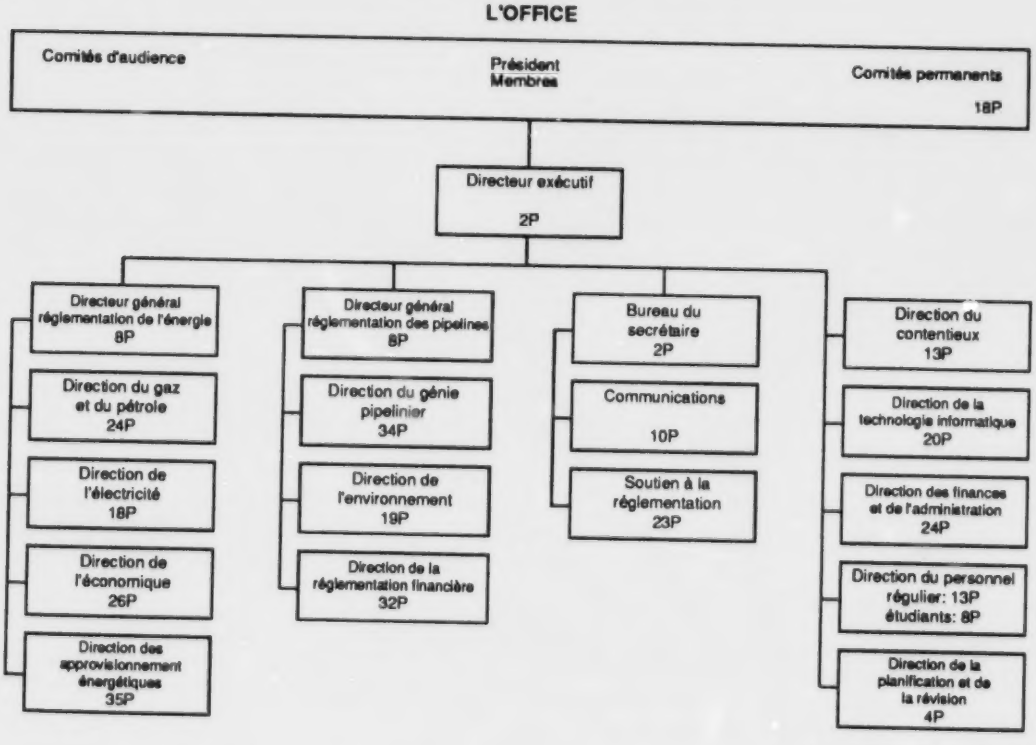
Les décisions relatives aux droits et tarifs des sociétés pipelinières et aux exportations à court terme de pétrole et de gaz naturel sont rendues par l'Office sans passer par le gouverneur en conseil. Les exportations d'électricité sont autorisées par permis, sans audience publique, sauf certaines demandes désignées par le gouverneur en conseil qui doivent faire l'objet d'une licence et donc être soumises à une audience publique.

L'Office rend compte de ses décisions en les publiant sous forme de documents publics.

5. Organisation du Programme en vue de son exécution

Organisation : l'Office a siège à Ottawa, mais il dispose de seize personnes à Calgary. Aux relations organisationnelles régulières de l'Office, qui figurent au tableau 3, s'ajoute un processus de gestion matricielle souple par lequel les membres chargés d'étudier des demandes particulières aux audiences de l'Office et de gérer ses affaires courantes bénéficient du soutien dont ils ont besoin. (Il y a neuf membres a temps plein, deux à temps partiel.)

Tableau 3 : Organigramme et ressources en années-personnes



L'Office comprend jusqu'à neuf membres permanents (il en compte actuellement neuf) et jusqu'à six membres temporaires (il en compte deux actuellement) qui sont tous nommés par le gouverneur en conseil. Les membres permanents sont nommés pour une période initiale fixe de sept ans, mais leur mandat peut être renouvelé pour des périodes pouvant atteindre sept ans. Ils doivent obligatoirement prendre leur retraite à l'âge de soixante-dix ans. La Loi prévoit la nomination d'un président, qui est le premier dirigeant de l'Office, et d'un vice-président. Les membres de l'Office agissent principalement en qualité de juges et rendent des décisions à la suite d'audiences publiques ou durant les réunions officielles des membres de l'Office.

Le directeur exécutif est le principal cadre et le chef des opérations de l'Office, et ses responsabilités comprennent la gestion générale de l'Office, l'acquisition et la répartition des ressources humaines et financières et l'efficience et l'efficacité des activités et du fonctionnement de l'Office, de même que la communication d'avis sur des questions que le président juge pertinentes.

Le directeur général, Réglementation de l'énergie, est chargé d'intégrer toutes les activités du personnel portant sur la réglementation des exportations d'énergie et des lignes internationales de transport d'électricité. Cela englobe la planification et la coordination de tous les travaux visant la réglementation des lignes internationales de transport d'électricité, des exportations et des importations de pétrole, de gaz et d'électricité en vertu de la Partie IV de la *Loi sur l'Office national de l'énergie*, ainsi que la coordination de l'analyse de toutes les questions liées à l'offre et à la demande d'énergie.

La Direction du gaz et du pétrole fournit à l'Office des conseils sur des questions touchant le pétrole et le gaz, notamment en ce qui concerne l'évaluation des marchés du pétrole et du gaz et des transactions commerciales, de même que l'acheminement, le traitement et la distribution des produits. Elle intègre cette information dans des évaluations s'inscrivant dans le cadre des fonctions de réglementation de l'Office. La Direction est également chargée de réglementer et de surveiller les exportations et les importations, et de traiter les dossiers relatifs au transport de même qu'aux pratiques discriminatoires en matière de service dans l'exploitation des oléoducs et des gazoducs. La Direction collecte et diffuse des données sur les exportations et les importations, notamment sur les volumes et les prix, et prépare et fournit des données sur la consommation et le transport de pétrole brut, de produits pétroliers, de produits gaziers et de gaz naturel, en leur joignant des estimations de la demande à court terme au pays et sur les marchés d'exportation, et du débit des pipelines.

La Direction de l'électricité offre des conseils sur des questions relatives à la délivrance de licences d'exportation d'électricité et de certificats relatifs aux lignes internationales de transport d'électricité et à la surveillance réglementaire. Elle prépare également des prévisions de l'offre et de la demande d'électricité qui servent à étudier les demandes touchant l'électricité ou d'autres demandes et à étayer les rapports sur l'offre et la demande de l'Office; elle surveille la situation du marché nord-américain de l'électricité et donne des conseils sur les questions se rapportant à la production, au transport, à la vente et à l'échange d'électricité, et relevant de la compétence du gouvernement fédéral.

La Direcion de l'économique est chargée d'évaluer les aspects économiques que représentent les permis d'exportation et les certificats pour les projets de pipelines. La Direction définit, avec le concours de collaborateurs au sein de l'Office, des orientations générales en matière de réglementation énergétique et d'établissement de barèmes, droits et tarifs des pipelines qui tiennent compte des facteurs d'efficacité économique, de justice et d'équité. Elle est aussi chargée de préparer des prévisions détaillées de la demande d'énergie au Canada, des perspectives à long terme concernant les exportations canadiennes de gaz naturel et d'électricité vers le marché américain et des prévisions à long terme des cours mondiaux du pétrole, toutes activités destinées pour l'essentiel à étayer les rapports de l'Office sur l'offre et la demande, à soutenir ses activités de surveillance des marchés et son travail d'évaluation des demandes relatives aux permis d'exportation et aux projets d'aménagement d'installations. La Direction fournit aussi des conseils relatifs à la situation de la concurrence sur les marchés de l'énergie, afin de pouvoir déterminer si les Canadiens ont un accès équitable à l'énergie, sur un marché concurrentiel fonctionnant correctement.

La Direction des approvisionnnements énergétiques est chargée de conseiller l'Office sur des questions liées principalement à l'approvisionnement en pétrole brut, en gaz naturel et en liquides de gaz naturel. La Direction établit des projections à court et à long terme des approvisionnements en produits énergétiques de ce type à la lumière des études qu'elle mène et de ses consultations avec l'industrie et d'autres groupes. Elle prépare également des prévisions relatives aux réserves établies de pétrole et de gaz au Canada, effectue des analyses des possiblités qu'offrent les ressources ultimes et des taux d'augmentation des réserves, évalue les coûts d'approvisionnement et l'aspect économique des projets d'expoitation des ressources, suit de près l'évolution du secteur énergétique, et particulièrement de l'industrie de production, et étudie de nouvelles sources éventuelles d'approvisionnement en énergie. Ces activités visent à soutenir les responsabilitiés de réglementation et les attributions consultatives de l'Office, et sont exécutées dans les bureaux de l'Office situés à Calgary et à Ottawa.

Le directeur général, Réglementation des pipelines, est chargé d'intégrer toutes les activités du personnel en matière de réglementation des pipelines de gaz, de pétrole et de produits pétroliers. Cela comprend la conception, la construction, l'exploitation, la sécurité et les questions d'ordre environnemental précisées dans la Partie III de la *Loi sur l'Office national de l'énergie* et les questions concernant le transport, les droits et les tarifs en vertu de la Partie IV de la Loi.

La Direction du génie pipelinier est chargée de fournir des avis sur les questions relatives aux certificats pipeliniers délivrés en vertu de la *Loi sur l'Office national de l'énergie* et à la réglementation de la sécurité des installations pipelinières qui relèvent de la compétence de l'Office. Elle est la principale source que consulte l'Office sur les questions techniques comprises dans les demandes déposées par les sociétés pipelinières en vue de la construction d'installations. Elle applique également certaines parties du Code du travail du Canada en ce qui a trait à la sécurité des employés des sociétés pipelinières et fournit des services de génie à l'Administration du pipeline du Nord.

La Direction de l'environnement effectue les examens environnementaux préalables portant sur les demandes relatives aux installations ou aux exportations d'énergie réalise des inspections environnementales pendant la construction et

en cours d'exploitation des canalisations et des lignes de transport d'électricité, offre des conseils sur la protection des droits des propriétaires en ce qui a trait à l'acquisition de terres et les exigences techniques en matière de croisement de pipelines par des tiers et lors de la préparation des rapports de l'Office sur l'offre et la demande d'énergie.

La Direction de la réglementation financière est principalement chargée des taux, droits et tarifs, des conseils financiers et des frais de transport en vertu de parties précises de la *Loi sur l'Office national de l'énergie*. À ce titre, elle agit principalement en qualité d'expert-conseil en matière financière auprès de l'Office, notamment sur l'application des tarifs, et auprès du comité d'audience. Elle vérifie également les comptes des sociétés pipelinières relevant de la compétence de l'Office et surveille la performance financière des pipelines pour garantir que les taux sont justes et raisonnables.

Le Bureau du Secrétaire reçoit toutes les demandes et tous les mémoires et en coordonne l'étude par l'Office. Il conseille l'Office sur le calendrier des audiences et prend toutes les dispositions administratives pour la tenue d'audiences à Ottawa et dans tout le pays. Le Bureau du Secrétaire assure également les services de relations avec les médias et le grand public et de publication des documents, et administre la bibliothèque de l'Office. Il gère la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et coordonne les services de traduction fournis sur place à l'Office par le Secrétariat d'État.

La Direction du contentieux est chargée de fournir à l'Office des conseils juridiques sur toutes les questions se rapportant aux pouvoirs et responsabilités de l'Office; elle agit à titre de conseiller juridique de l'Office au cours des audiences publiques et représente ce dernier lors des délibérations devant la Cour fédérale et la Cour suprême du Canada.

La Direction de la technologie informatique est responsable des services des systèmes informatiques, du soutien au traitement des textes et au traitement des données et des services téléphoniques. Cela comprend un service consultatif, les opérations des ordinateurs, la gestion des données, la conception et l'élaboration des programmes et les plus récentes techniques de traitement des données et leurs applications. Elle est également chargée d'intégrer les systèmes et services de traitement de l'information pour l'Office.

La Direction des finances et de l'administration coordonne et administre les politiques financières et administratives qui régissent le fonctionnement de l'Office. Elle fournit des avis et des services relatifs au traitement des comptes, à la planification financière et à l'établissement des budgets, de même qu'à la gestion des biens fonciers, du matériel, des dossiers et du courrier. Elle fournit aussi des services de comptabilité à l'Administration du pipeline du Nord.

La Direction du personnel fournit des conseils et des services dans le domaine de la dotation, de la planification des ressources humaines, de la formation, de l'égalité d'accès à l'emploi, des langues officielles, de la classification, des relations de travail, de la santé et de la sécurité, de la rémunération et des avantages sociaux, des conflits d'intérêt, de l'aide aux employés, des primes au mérite et de la sécurité.

La Direction de la planification et de la révision est chargée du processus de planification stratégique et opérationnelle de l'Office, de l'examen et de l'évaluation des programmes, du programme de vérification interne et du programme des pratiques de gestion.

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

L'activité de réglementation et de conseil de l'ONE se pratique dans un contexte d'évolution des événements et des décisions qui, à divers degrés, influent sur sa manière d'agir et sur l'importance de ce qu'il fait et sur l'intérêt que cela suscite.

À titre d'exemples, voici certains facteurs qui conditionnent l'activité de l'ONE : la forte augmentation des exportations de gaz, la complexité et la variété grandissante des contrats gaziers, les projets d'importants aménagements pipeliniers, qui soulèvent d'importantes questions de tarification et d'accès, la politique énergétique du gouvernement, qui tend à favoriser le libre exercice des lois du marché énergétique et enfin la mise en oeuvre du libre-échange entre le Canada et les États-Unis, dont l'Office doit tenir compte de par la loi lorsqu'il rend une décision de réglementation. En dépit de l'évolution du contexte, les principes de base de la réglementation énergétique demeurent les mêmes : assurer la sécurité énergétique du Canada, promouvoir l'efficacité et l'équité en matière d'approvisionnements énergétiques, assurer la sécurité et l'intégrité environnementales des réseaux de transport de compétence fédérale et réglementer adéquatement, sur le plan économique, les réseaux qui constituent des monopoles naturels.

Les mécanismes du marché et les pressions exercées par la concurrence obligent certains éléments des industries énergétiques canadiennes à se montrer concurrentiels, efficaces et non discriminatoires en matière de service, mais les pressions du marché n'opèrent pas avec la même force dans tous les segments du secteur énergétique. Les éléments essentiels de nos réseaux d'approvisionnement en énergie sont, dans une certaine mesure, des «monopoles naturels». Il s'agit notamment des grands oléoducs et gazoducs interprovinciaux. Une réglementation continue des droits et tarifs des pipelinières est donc nécessaire, même si les activités d'achat et de vente de gaz sont progressivement affranchies et que les marchés du pétrole sont effectivement déréglementés.

Les décisions de la Cour fédérale au sujet des barrages Rafferty, Alameda et Oldman River ont effectivement transformé en texte de loi le *Décret sur les lignes directrices visant le Processus d'évaluation et d'examen en matière d'environnement* de 1984. Par conséquent, l'Office l'applique désormais à toutes les demandes qui lui sont soumises et tient compte de toutes les incidences environnementales possibles des projets sur lesquels il doit statuer. C'est ainsi qu'il se penche sur les incidences environnementales en aval et en amont de son intervention. Il examine aussi les répercussions hors du Canada. L'Office a donné de l'envergure à sa procédure officielle et à ses décisions écrites, qui incluent maintenant l'examen environnemental préalable.

L'Office réglemente aussi les lignes internationales de transport d'électricité et les lignes de transport interprovinciales désignées. Dans le cadre de l'évaluation de ces lignes de transport d'électricité, l'Office apportera une attention particulière (i) aux répercussions environnementales du projet et (ii) aux conséquences qu'ont les lignes de transport d'électricité sur les provinces autres que celles où elles doivent passer. L'Office veillera à ce que ses évaluations ne fassent pas double emploi avec les procédures provinciales d'examen.

Depuis plusieurs années, le Canada jouit d'approvisionnements d'énergie adéquats, sous toutes ses formes et, sauf dans le cas du pétrole ces derniers temps, à des prix raisonnables et relativement stables. En revanche, la demande d'énergie canadienne à l'extérieur, et surtout de gaz naturel, est très forte et de grandes quantités de gaz sont promises à l'étranger à long terme. De plus, les exportations d'électricité sont appelées à continuer et à augmenter en vertu de contrats à longue échéance. Ceci dit, et vu que le gaz, le pétrole et l'électricité sont essentiels aux Canadiens, l'Office s'acquitte consciencieusement de ses attributions en ce qui touche les exportations d'énergie, du point de vue de la réglementation et de la prestation de données adéquates au public au sujet des ressources énergétiques, des réserves, de la demande au Canada et à l'extérieur et des prix.

Certains des moyens utilisés par l'Office pour réglementer les exportations d'énergie changent. Par exemple, dans la réglementation du gaz naturel, l'Office a adopté une méthode de calcul des excédents qui n'entrave pas indûment le marché lorsqu'il répond de façon adéquate et équitable aux besoins des Canadiens, mais qui prévoit l'intervention de l'Office dans le cas contraire. La procédure de réglementation de l'Office prévoit l'évaluation des effets des exportations sur les marchés canadiens de l'énergie, des avantages qu'offrent aux Canadiens les projets d'exportation et des plaintes adressées par les acheteurs canadiens au sujet de leur capacité d'acheter du gaz selon des modalités équitables.

En vertu des modifications apportées à sa loi constitutive le 1 ^{er} juin 1990, l'Office doit tenir compte des facteurs suivants lorsqu'il instruit une demande portant sur l'exportation d'électricité :

- L'exportation ou la ligne de transport causent-t-elles des dommages environnementaux inacceptables hors de la province d'origine?
- L'exportation ou la ligne de transport causent-t-elles des incidences environnementales inacceptables?
- Les Canadiens désireux d'acheter de l'électricité pour leurs propres besoins ont-ils accès à tout excédent d'électricité susceptible d'exportation, selon des modalités non moins avantageuses que celles que l'on offre à des clients à l'exportation?

L'Office continue d'exécuter les études énergétiques nécessaires pour assumer ses responsabilités en matière de réglementation et pour répondre aux demandes prévues à la Partie II de la Loi sur l'ONE. Par exemple, en septembre 1988, le Ministre demandait à l'Office d'examiner et de proposer des mesures de nature à favoriser la croissance du commerce interprovincial de l'électricité, à encourager une plus grande coopération entre les services publics d'électricité et à fournir aux acheteurs

et aux vendeurs d'électricité l'accès commercial aux ressources de transport d'électricité entre les provinces concernées. Cette étude est en cours. Dans le domaine du gaz naturel, l'Office publiera en décembre 1991 son troisième Rapport d'évaluation du marché du gaz naturel dans le cadre de ses responsabilités de surveillance prévues dans la procédure d'attribution de licences d'exportation de gaz.

L'Office s'occupe actuellement de mettre à jour ses prévisions de l'Offre et de la demande d'énergie, dont la dernière parution remonte à septembre 1988 (*L'énergie au Canada - Offre et demande 1987-2005*). Un rapport semblable couvrant la période comprise entre 1989 et 2010 doit paraître au milieu de 1991, mais son envergure a été élargie afin d'inclure une analyse plus poussée du marché nord-américain et des incidences environnementales. L'Office a donné plus d'ampleur à ses consultations en vue de cette publication en distribuant au public deux trousses, en sollicitant des commentaires, et en tenant des rencontres avec toutes les provinces et une variété d'autres groupes intéressés.

En décembre 1990, le Ministre a demandé à l'Office d'examiner la perspective et les répercussions de la fermeture du tronçon du réseau de Pipe Line Interprovincial qui relie Sarnia et Montréal et de lui faire un rapport à ce sujet, y compris les options de maintien de cette canalisation dont disposent l'industrie et le gouvernement. L'on s'attend à ce que l'Office termine son analyse au début de 1991.

Conformément à la politique gouvernementale qui consiste à alléger la réglementation et à en améliorer l'efficacité, l'Office s'est consacré et continue de se consacrer à la recherche de moyens visant à améliorer l'efficacité de la réglementation.

E. Efficacité du Programme

Vérification interne : L'Office continue de maintenir une fonction effective de vérification interne. Les opérations de l'Office font l'objet d'un examen et d'une évaluation systématiques, sur une base cyclique, comme en témoigne son plan quinquennal d'évaluation, qui est mis à jour et approuvé chaque année par le Comité de vérification interne et d'examen des programmes, dirigé par le président de l'Office.

Au cours de l'exercice 1991-1992, l'Office prévoit faire des vérifications intégrées internes de la Direction du personnel, de la Direction de l'économique et de la Direction du génie pipelinier et de faire des suivis de vérifications menées antérieurement.

Révision du programme : Bien que l'Office possède maintenant une démarche officielle d'évaluation des programmes conforme à la politique établie par le Contrôleur général et le Conseil du Trésor, il a toujours régulièrement examiné son environnement et adapté ses pratiques et procédures en recourant à des examens de gestion sur une base permanente. Voici le résumé des évaluations les plus importantes faites depuis quelques années.

L'abrogation du Programme énergétique national lors de la signaure de l'Accord de l'Ouest, en mars 1985, et de l'Entente sur les marchés et prix du gaz naturel, en octobre de cette même année, ont changés le contexte à l'intérieur duquel évolue l'ONE

et nécessité un examen des procédures servant à déterminer s'il faut soumettre le gaz naturel à des licences. C'est ainsi que les tests fondés sur le volume ont été remplacés par une démarche axée sur les lois du marché, démarche qui suppose que les marchés du gaz naturel fonctionnent adéquatement, mais prévoit l'intervention de l'Office si tel n'est pas le cas.

En ce qui concerne la réglementation des droits, en vertu de la Partie IV de la Loi sur l'ONE, l'Office a adopté deux modifications qui réduisent le fardeau de réglementation imposé à certaines sociétés : d'abord, il réglemente les droits des petites sociétés pipelinières sur la base de plaintes plutôt qu'à l'aide d'audiences périodiques ou de mesures de surveillance; ensuite, les exigences de dépôt de documents applicables aux pipelines réglementés ont été rationalisées, si bien que l'Office reçoit et analyse désormais un moindre volume de données. De plus, il effectue un plus grand nombre de vérifications des sociétés pipelinières afin de s'assurer qu'elles suivent les règles de compatabilité de l'ONE. Enfin, l'Office encourage et même oblige les sociétés de gazoducs à donner libre accès à leurs réseaux, ce qui stimule le commerce interprovincial du gaz.

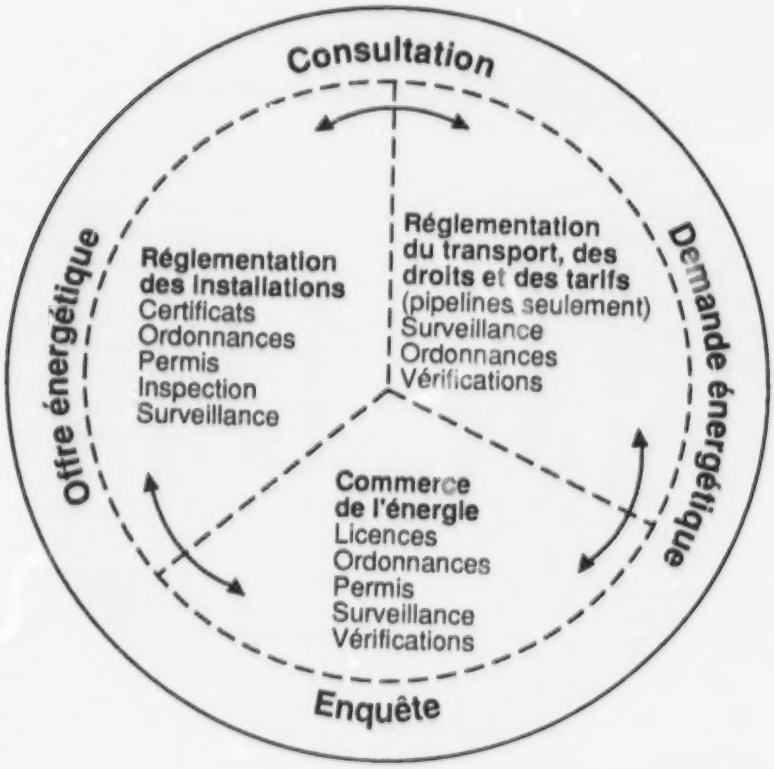
Par suite, du moins en partie, de l'enquête sur la réglementation de l'électricité tenue par l'Office en 1986 et 1987, à la demande du ministre responsable, la Loi sur l'ONE a été modifiée de sorte que l'Office puisse autoriser les exportations par voie de permis, sans audience publique ni approbation du gouverneur en conseil, si la demande répond à certains critères. De la même manière, dans le domaine de la réglementation des lignes internationales de transport d'électricité, l'Office est désormais libre d'autoriser l'aménagement de lignes par voie de permis, sans audience publique, moyennant l'étude de certains critères.

Évaluations de programmes, 1990-1991 : Le Groupe du soutien à la réglementation du Bureau de la Secrétaire a fait l'objet d'une évaluation en 1990-1991. Il s'agit du groupe qui assure des services de secrétariat à l'appui des audiences et autres affaires de l'Office. Par suite de cette évaluation, l'on a recommandé des modifications aux fonctions et activités de ce groupe qui en rehausseront l'utilité. L'on effectue actuellement une analyse de structure afin a) d'établir un mandat solide et consensuel et des objectifs plus clairs, b) de déterminer quelle structure correspond le mieux à ce mandat et c) de réviser les classifications afin de définir les postes de la nouvelle structure.

En 1990-1991, il y a également eu une évaluation de la Direction des approvisionnements énergétiques. L'étude a montré que le mandat et les objectifs de ce groupe font l'objet d'un appui solide à l'extérieur et que certains aspects se prêtaient à des améliorations. Parmi les plus importants, notons le processus de consultation en vue de la réglementation et la coordination des travaux de la Direction et de ceux des organismes provinciaux ainsi que le rapport permanent qui existe avec le secteur énergétique d'aval dans son ensemble. L'Office élabore un nouveau plan d'évaluation quinquennal, avec calendrier, pour mise en oeuvre à partir de 1991-1992; ce plan répondra aux besoins des cadres de l'Office ainsi qu'aux exigences du Conseil du Trésor et du Contrôleur général.

F. Données sur le rendement et justification des ressources

Les besoins en ressources de l'Office national de l'énergie sont basés sur un seul programme et une seule et même activité de programme : la réglementation et la consultation en matière d'énergie. L'Office, par les études qu'il mène en matière d'énergie et les conseils qu'il prodigue à cet égard, contribue de façon significative à ces activités de réglementation et il retire de celles-ci des renseignements qui rehaussent le caractère pratique et la pertinence de ces études et de ces conseils. La figure qui suit illustre les liens qui existent entre réglementation et consultation en matière d'énergie.



En matière de réglementation, la charge de travail de l'Office provient en grande partie de l'extérieur. Si l'Office maîtrise étroitement les méthodes et les procédures qu'il utilise, c'est lui par contre qui doit s'adapter à la charge de travail à venir. La planification nécessite donc une liaison constante avec les demandeurs actuels et éventuels afin d'estimer le nombre, la nature et le calendrier des demandes à instruire.

L'exposé qui suit décrit la charge de travail de l'Office national de l'énergie dans chacune de ces sous-activités, à savoir : Consultations et enquêtes; Réglementation d'installations; Réglementation du transport des droits et des tarifs; Commerce de l'énergie; et Gestion du Programme et des services.

1. Consultation et enquêtes

Objectif : Utiliser les connaissances et les bases de données de l'Office aux fins de fournir les renseignements et les analyses sur le contrôle, l'économie, l'utilisation, le transport, la commercialisation et l'exploitation du pétrole, du gaz naturel et de l'électricité. Mener des enquêtes sur les aspects de la situation énergétique en Amérique du Nord qui revêtent une importance pour le maintien de la sécurité énergétique du Canada.

Description : Les activités de consultation et d'enquête mobilisent environ 44 années-personnes, soit 13 % du total.

Les responsabilités de l'Office en matière de réglementation touchent de nombreux aspects du secteur de l'énergie au Canada. En 1989, l'énergie représentait environ 6,4 % du produit intérieur brut, c'est-à-dire quelque 41 milliards de dollars par année, dont environ 12,2 milliards de dollars en exportations d'énergie. L'importance que revêt ce secteur pour le Canada exige de l'Office qu'il se tienne informé sur une vaste gamme de questions relatives à l'énergie, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Canada, qu'il fasse des recommandations au gouvernement sur les questions relevant directement de la compétence de l'Office ou sur lesquelles il est expressément invité à fournir des conseils. Outre les études et les rapports courants produits par l'Office sur des questions liées à l'énergie, la Loi sur l'ONE prévoit aussi la réalisation d'études, d'enquêtes et de rapports particuliers, à la demande du Ministre.

Pour pouvoir agir efficacement, l'Office doit continuer à surveiller de près l'évolution des industries de production du pétrole, du gaz et de l'électricité afin d'être constamment au courant des circonstances ayant une incidence sur l'offre à court et à long terme. L'Office continuera aussi de fournir, sur une base mensuelle, des conseils au Ministre sur les questions relatives au pétrole, au gaz et à l'électricité.

Principaux résultats	**Facteurs de la charge de travail**	**Critères d'exécution**
Analyse détaillé de l'offre et de la demande d'énergie au Canada.	• Forte demande d'un rapport enrichi-Offre • Changement possible	• Anayse de qualité bien communiquée. et demande 1989-2010. des politiques et règles fédérales et provinciales.
	• Procéder à l'examen du commerce interprovincial de l'électricité, tel que demandé par le Ministre.	• Changement possible des politiques et règles fédérales et provinciales.

Principaux résultats	Facteurs de la charge de travail	Critères d'exécution
Estimations macro de l'offre.	• Grand nombre, croissant, de gisements et de puits actifs à évaluer pour déterminer l'offre. (Voir tableaux 4 et 5).	• Présentation opportun, de renseignements exacts sur les réserves devant servir aux décisions relatives aux installations et aux exportations.

Tableau 4 : Relevé des gisements de pétrole et de gaz dans l'Ouest canadien

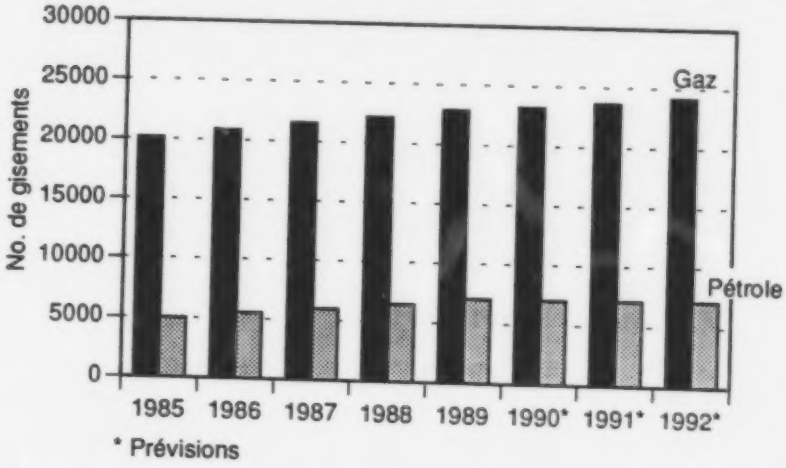
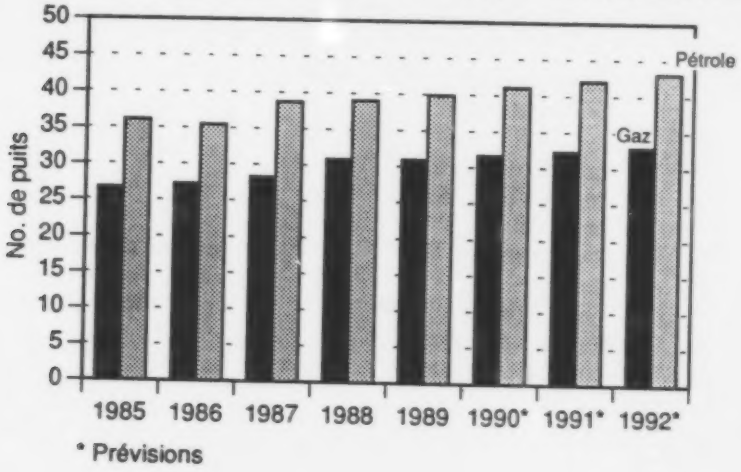


Tableau 5 : Puits productifs de pétrole et de gaz dans l'Ouest canadien



2. Réglementation d'installations

Objectif : Veiller à la construction et à la mise en exploitation rapides, sécuritaires et saines du point de vue de l'environnement des gazoducs et des oléoducs et des lignes de transport d'électricité relevant du gouvernement fédéral.

Description : La réglementation d'installations mobilise environ 77 années-personnes, ou 23 % des années-personnes totales. L'Office réglemente 48 sociétés exploitant des gazoducs ou des oléoducs; ces sociétés présentent les caractéristiques suivantes:

- une longueur de 32 000 kilomètres répartis géographiquement dans six provinces et dans les deux territoires;
- nombre d'expéditeurs (clients) : plus de 500.

Les principaux résultats et les facteurs de charge de travail pour cette sous-activité sont exposés ci-après :

Principaux résultats	Facteurs de la charge de travail	Critères d'exécution
Approbation de nouvelles installations pipelinières, d'ajouts ou de modifications à des installations existantes.	• Nombre de jours d'audience. (voir tableau 6). • Valeur (en dollars) des nouvelles installations ou des ajouts. (voir tableau 7).	• Approbation, en temps opportun, de la construction d'installations qui sont d'intérêt public.
	• Environ 85 ordonnances diverses sont à prévoir pour 1991-1992 (85 sont prévues pour (1990-1991).	• Constuction et exploitation saines pour l'environnement et vaibles financièrement.
	• Préparatifs en prévision de demandes à l'égard de projets d'installations dans des régions pionnières et en mer.	• Les observation de toutes les parties intéressées ont été prises en compte.
	• Évaluation de l'offre et de la demande. • Surveillance des coûts des projets de construction.	• Facteur de charge élévé, donc pas de construction inutile.

Principaux résultats	Facteurs de la charge de travail	Critères d'exécution
Surveillance des examens, des inspections et des vérifications en matière de sécurité de l'environnement.	• Examen cyclique de 53 sociétés pipelinières réglementées : 380 inspections et vérifications prévues en 1991-1992 (340 prévues en 1990-1991). • Age des installations pipelinières relevant de l'Office. (voir tableau 8).	• Évaluer la conformité aux règlements en matière de sécurité et d'environnement tout en réduisant au minimum l'intervention par voie de réglementation.
Croisements de pipelines securitaires.	• 75 vérifications ou inspections prévues en 1991-1992 (75 prévues en 1990-1991).	• Diminution du nombre d'accidents. • Application du règlement du travail à la satisfaction de Travail Canada. • Réduction des dommages aux tiers par le biais d'activités d'inspection, de vérification, de sensibilisation du public et d'application des règlements.
	• 100 enquêtes sur des cas d'infractions au règlement prévue en 1991-1992 (30 prévues en 1990-1991). L'augmentation vient du fait que l'industrie répond mieux aux exigences concernant la divulgation des infractions.	• Diminution du nombre d'infractions répétées au règlement. • Diminution des dommages. • Meilleure sensibilisation du public. • Résolution efficace des conflits.
Règlments modernes et à jours.	• Examen et mise à jour de plus de 200 articles de règlements touchant la conception, la construction, l'exploitation, l'entretien et le croisement des pipelines.	• Acceptation des nouvelles dispositions des règlements par les clients. • Minimiser le double emploi dans l'élaboration des normes.

Principaux résultats	Facteurs de la charge de travail	Critères d'exécution
	• Collaboration avec l'Association canadienne de normalisation (ACNOR) - 29 comités. Les études comprennent l'examen de questions de normes techniques ou d'exploitation, les normes du comité directeur, le conseil consultatif sur le gaz et le pétrole.	• Consensus entre experts de l'industrie et du gouvernement sur le fait que la réglementation tient compte des nouveautés.

Tableau 6 : Nombre de jours d'audience : Installations

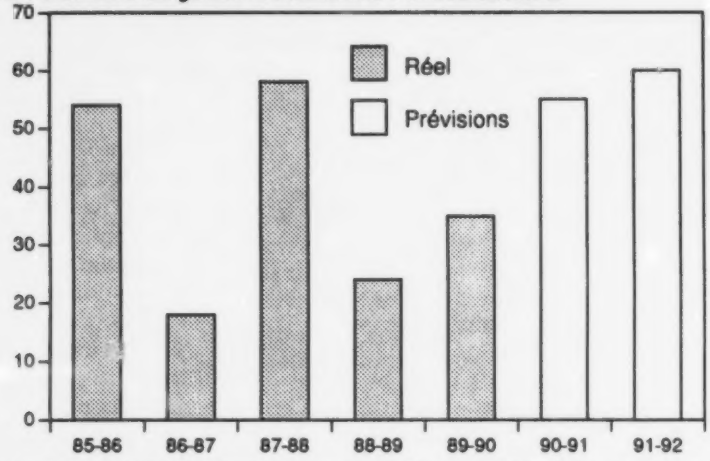


Tableau 7 : Valeur (en dollars) des nouvelles installations et des ajouts à des installations existantes

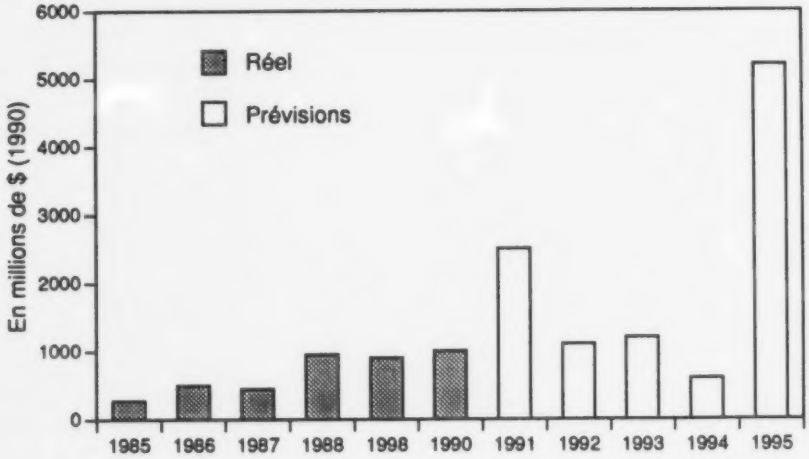
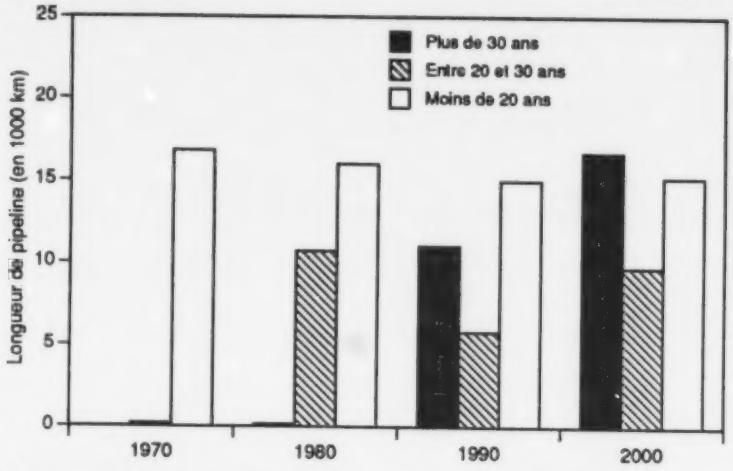


Tableau 8 : Vieillissement des installations relevant de l'Office



3. Réglementation du transport, des droits et des tarifs

Objectif : S'assurer que les droits des sociétés pipelinières qui relèvent de la compétence du gouvernement fédéral sont justes et raisonnables et que les services pipeliniers sont fournis sur une base continue, sans discrimination injuste et d'une manière efficace au point de vue des coûts.

Description : La réglementation du transport, des droits et des tarifs représente environ 56 années-personnes, ou 17 % de l'ensemble des années-personnes. Les caractéristiques des sociétés réglementées sont:

- frais d'exploitation annuels : un peu plus de 2 milliards de dollars;
- actif net global de 6 milliards.

Les principaux résultats et les facteurs de charge de travail pour cette sous-activité sont exposés ci-après :

Principaux résultats	**Facteurs de la charge de travail**	**Critères d'exécution**
Examen et approbation des demandes et rajustements en Matière de droits et de tarifs.	• Nombre de jours d'audience. (voir tableau 9).	• Mise en oeuvre d'initiatives visant à rationaliser les audiences en une période où l'intérêt du public est à la hausse.
	• Coût annuel de service examiné et passé en revue par l'Office pour les principales sociétés réglementées. (voir tableau 10).	• Rajustements des tarifs, en temps opportun. • Maintien de l'intégrité de notre processus d'audience publique.

Principaux résultats	Facteurs de la charge de travail	Critères d'exécution
Accès aux services de transport.	• Nombre de demandes et de plaintes et publication d'ordonn-annces. • Le nombre d'ordonnances de rajustement de tarifs prévus en 1991-1992 est de 75, tout comme pour 1990-1991.	• Nombre de révisions, d'arbitrages, de plaintes au sujet de l'accès par les tiers et du transport.
Surveillance : comparaison des dépenses et des recettes réelles avec les niveaux approuvés par l'Office et vérifications réglementaires.	• Examen et analyse des rapports trimestriels des 10 principales sociétés exploitant des gazoducs et des oléoducs. • Examen et analyse des rapports annuels de 38 autres sociétés pipelinières réglementées, de plus petite taille.	• Examens menés efficacement et en temps opportun, tout en réduisant au minimum les exigences auxquelles les pipelinières doivent se plier en matière de rapports.
	• Vérifications détaillées des ajouts aux postes de la base des taux et du coût du service exécutées normalement sur une base bisannuelle, dans le cas des 10 grandes sociétés pipelinières relevant de la compétence de l'Office.	• Vérifications menées sur place des livres et des registres financiers des pipelinières afin d'assurer le respect des règlements et pour évaluer la justesse.
Études, y compris la tenue et la mise à jour des règlements.	• Examiner de façon continue les pratiques des autres organismes de réglementation au Canada et aux États-Unis et les pratiques changeantes de l'industrie.	• Faire en sorte que l'Office demeure en mesure de réagir aux pratiques changeantes en matière d'établissement des droits.

Tableau 9 : Nombre de jours d'audience : Transport, droits et tarifs

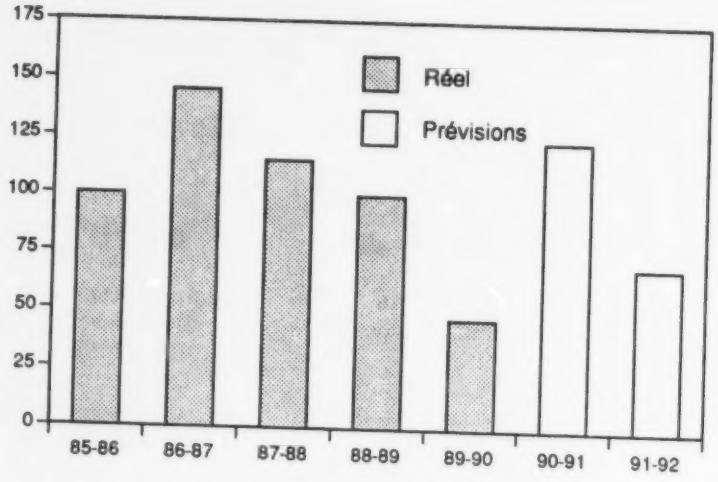
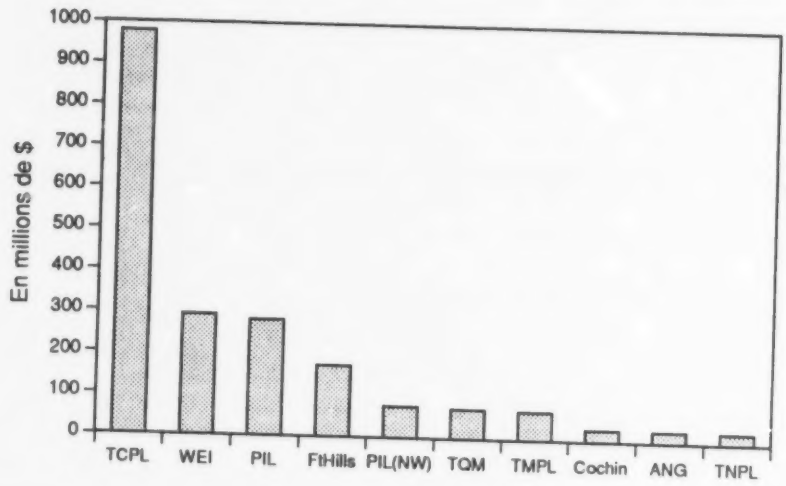


Tableau 10 : Coût du service en 1990 (pour les 10 grandes pipelinières)



4. Commerce énergétique

Objectif : Veiller aux intérêts du Canada par l'intermédiaire d'une participation au développement du marché nord-américain de l'électricité, du gaz et du pétrole.

Description : La réglementation des activités liées au commerce de l'énergie mobilise environ 58 années-personnes, soit 18 % de l'ensemble des années-personnes.

Les principaux résultats et les facteurs de la charge de travail pour cette sous-activité sont les suivants :

Principaux résultats	Facteurs de la charge de travail	Critères d'exécution
Examen des demandes de licences d'exportation nécessitant des audiences publiques : électricité et gaz naturel.	• Nombre de jours d'audience. (voir tableau 11). • Nombre de demandes et volumes d'exportations faisant l'objet d'une demande. (voir les tableaux 12 et 13).	• Instruction adéquate et opportune des demandes. • Documents de décision détaillés et raisonnés.
Surveillance et évaluation de l'évolution du secteur énergétique et études, y compris le maintien et la mise à jour des règlements.	• Demande d'audiences publiques pour les critères du marché de l'exportation du gaz naturel. • Simplification des audiences publiques pour l'exporatation d'électricité suite aux changements de la politique gouvernementale et de la législation. • Production d'un rapport annuel sur l'exportation du pétrole brut et des produits pétroliers. • Surveillance du respect des conditions énoncées dans les licences d'exportation d'électricité et de gaz naturel.	• Conseils rapides et de qualité au Ministre, à l'Office et au public. • Diffusion au public de données précises sur les volumes et les prix.

Principaux résultats	Facteurs de la charge de travail	Critères d'exécution
Examen des demandes d'ordonnances en matière d'exportation et d'importation n'exigeant pas d'audience publique et des demandes d'approbation de modification de contrats : électricité, gaz naturel et pétrole.	• Traitement de 300 ordonnances prévues en 1991-1992, le même niveau qu'en 1990-1991.	• Traitement efficace et opportun des ordonnances. • Analyse des contrats en tenant compte de la conjoncture du marché.
Tenir et distribuer des données à jour sur les volumes et les prix des exportations d'énergie.	• Les données mensuelles ou rapportées par 200 compagnies.	• Collecte et distribution de données exactes en temps opportun.

Tableau 11 : Nombre de jours d'audience : Exportations

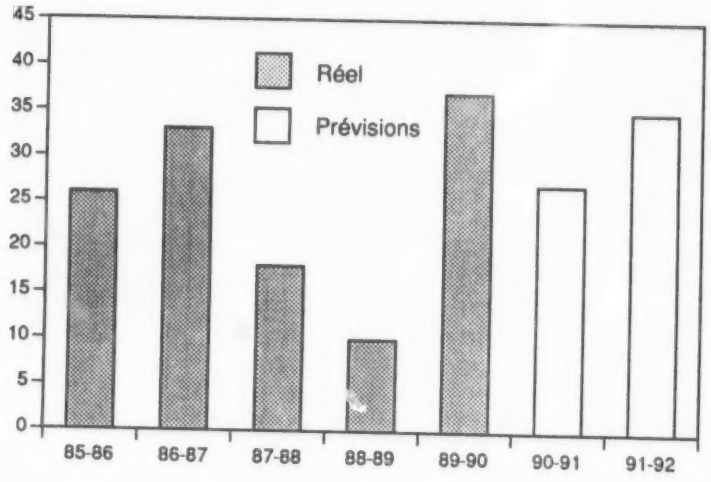


Tableau 12 : Nombre de demandes de licences d'exportation de gaz naturel traitées

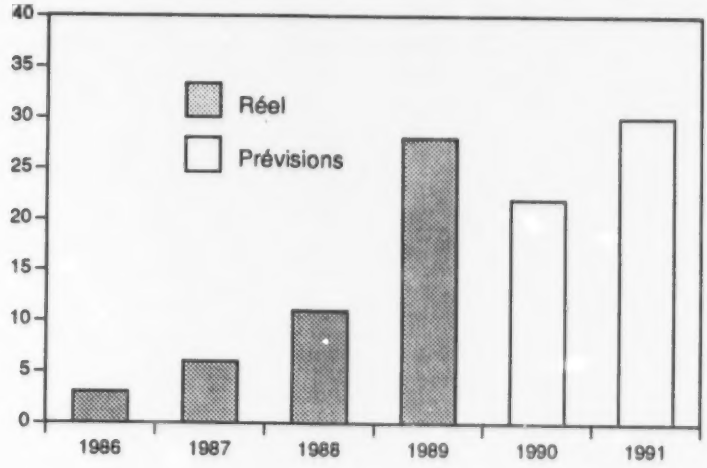
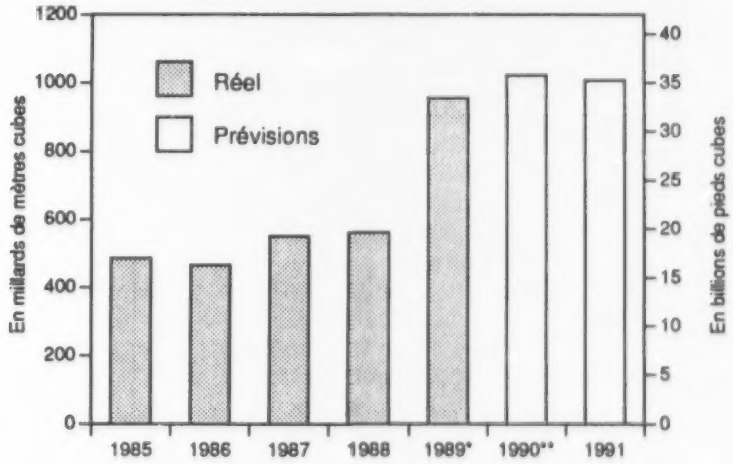


Tableau 13 : Volumes de gaz naturel autorisé pour l'exportation à la fin de l'année



* Comprend 260 milliards de mètres cubes (9,2 10^{12} pi^3) de gaz destiné à l'exportation, en provenance de la région du delta du Mackenzie qui ont été autorisés par l'Office en 1989 mais n'ont pas encore été approuvés par le gouverneur en conseil.

** Pour 1990, le chiffre est fondé sur les volumes autorisés de 1989 plus 50 milliards de mètres cubes (1,8 10^{12} pi^3) qui ont fait l'objet de demandes, lesquelles sont encore à l'étude.

5. Gestion du Programme et des services

Objectif : Fournir appui et conseils efficaces aux membres de l'Office, aux gestionnaires du Ministère et aux employés de façon à favoriser l'atteinte des objectifs du Programme.

Description : La Gestion du Programme et des services mobilise 95 années-personnes, soit 29 % du total des années-personnes.

Les principaux résultats et les facteurs de la charge de travail pour cette sous-activité sont exposés ci-après :

Principaux résultats	Facteurs de la charge de travail	Critères d'exécution
Fournir un soutien complet aux gestionnaires en finances, en administration et en ressources humaines.	• Mise en oeuvre du recouvrement des coûts. • Mise en oeuvre du nouveau système de classement des dossiers de l'Office. • Mise en oeuvre de la lettre d'entente sur les langues officielles. • Analyse et mise en oeuvre de la vérification TED de la GRC.	• Processus de recouvrement et de facturation efficace et efficient pour le recouvrement des coûts. • Soutien amélioré aux activités menées au titre de l'application de la Loi sur l'accès à l'information et la Loi sur la protection des renseignements personnels et à celles de l'ONE. • Utilisation accrue du français comme langue de travail. • Mise en oeuvre rentable des recommendations de la vérification et de la révision du programme.
Améliorer les communications de l'Office avec des intervenants de l'extérieur.	• Mettre à jour les bulletins d'information. • Poursuivre l'automatisation de la bibliothèque de l'Office : modules d'acquisition, de prêts et de périodiques.	• Meilleure compréhension des procédures et des règlements de l'Office. • Efficacité accrue dans l'extraction d'information destinée à l'ONE et au public. • Efficacité accrue du service au public.
Améliorer les communications internes de l'Office.	• Augmenter le nombre de numéros spéciaux de bulletins internes portant sur des événements et des thèmes importants.	• Meilleure compréhension du rôle de l'Office. • Moral des employés rehaussé.

Principaux résultats	Facteurs de la charge de travail	Critères d'exécution
Maintenir un processus de vérification interne et de révision de programme efficace et efficient.	• Mener des vérifications et des révisions de programmes planifiées. • Demandes de révision de la part des cadres utilisées comme outils de gestion.	• Rapports de vérification et de révision de programmes pertinents et opportuns. • Identification des possibilités d'accroissement de la productivité. • Dépistage rapide des problèmes.
Mener à bien la mise en oeuvre de la stratégie de bureautique de l'Office, y compris l'établissement de réseaux.	• Établir et intégrer des communications inter-systèmes (Phase II du projet d'établissement de réseaux).	• Productivité opérationnelle et administrative accrue. • Frais d'entretien et d'exploitation des systèmes réduits.

Section II
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Les besoins financiers par article de l'Office national de l'énergie, présentés au tableau 14, reflètent une augmentation de 8,2 % du budget des dépenses de 1991-1992 par rapport aux prévisions de 1990-1991. Cette augumentation est expliquée en page 8.

Tableau 14 : Détail des besoins financiers par article (en milliers de dollars)

	Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
Personnel			
Traitements et salaires	**18 402**	17 099	16 164
Autre coûts en personnel	**100**	75	39
Contribution aux régimes d'avantage sociaux des employés	**2 852**	2 815	2 675
	21 354	19 989	18 878
Biens et services			
Transport	**1169**	981	860
Affranchissement et fret	**170**	170	169
Communications	**170**	173	166
Information	**195**	150	160
Formation	**250**	193	236
Services d'informatique	**85**	100	143
Autres services professionnels et spéciaux	**1055**	900	677
Location de matériel informatique	**10**	10	285
Autres locations	**450**	425	366
Services aux locataires	**145**	120	302
Autres achats de services de réparation et d'entretien	**155**	86	156
Fournitures de bibliothèque	**198**	185	165
Autres services d'utilité publique, fournitures et approvisionnements	**302**	257	313
	4 354	3 750	3 998
Total des dépenses de fonctionnement	**25 708**	23 739	22 876
Capital - Acquisition de matériel	**475**	455	705
Dépenses totales	**26 183**	24 194	23 581

2. Besoins en personnel

Les dépenses en personnel représentent 82 % des dépenses totales de fonctionnement du Programme. Un aperçu des besoins en personnel du Programme est présenté au tableau 15.

Tableau 15 : Détail des besoins en personnel

	Années-personnes* Contrôlées			Échelle des traitements actuels	Provision pour le traitement annuel moyen 1991-1992
	Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990		
Gestion	17	16	14	59 000 - 132 700	84 194
Scientifique et professionnelle					
Économique, sociologie, statistique	28	24	22	20 000 - 79 367	58 142
Génie et arpentage	32	31	30	27 613 - 74 810	58 377
Droit	10	11	9	21 000 - 120 100	68 620
Sciences physiques	35	31	32	21 430 - 73 473	63 555
Bibliothéconomie	2	2	2	25 371 - 60 147	48 469
Administration et service extérieur					
Services administratifs	25	21	23	17 490 - 72 817	42 228
Commerce	36	34	36	17 637 - 72 787	65569
Gestion des systèmes d'ordinateurs	14	13	9	22 310 - 73 032	49 470
Gestion des finances	3	3	2	15 516 - 69 789	52 148
Gestion du personnel	3	3	5	16 390 - 67 273	47 251
Administration des programmes	6	5	6	17 470 - 72 817	51 125
Autres	4	3	2	16 292 - 67 273	46 537
Technique					
Soutien des sciences sociales	14	13	12	16 124 - 73 716	41 331
Autres	6	6	7	16 124 - 73 622	43 049
Soutien administratif					
Commis aux écritures et aux règlements	44	40	45	16 504 - 40 509	27 588
Secrétariat, sténographie et dactylographie	40	38	41	16 356 - 40 768	29 114
Autres	11	11	10	17 165 - 62 637	27 726
TOTAL	330	305	307		

	Autre Années-personnes*			Échelle des traitements actuels	Provision pour le traitement annuel moyen 1991-1992
	Budget des dépenses 1991-1992	Prévus 1990-1991	Dépenses réel 1989-1990		
Gouverneur en conseil	11	11	9	42 500 - 165 500	112 909

* L'expression «années-personnes» désigne l'emploi d'une personne pendant une année-complète ou l'équivalent. Une année-personne peut viser le employés rémunérés au tarif des heures normales, permanents ou non, à temps plein ou partiel, saisonniers, nommés pour une période déterminée ou indéterminée et les autres types d'employés.

Les années-personnes contrôlées sont assujetties au contrôle de Conseil du Trésor. À quelques exceptions près, le Conseil du Trésor contrôle directement le nombre d'années-personnes des ministères et organismes énumérés à l'annexe I des parties I et II de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique. Dans la partie II du Budget des dépenses, les années-personnes contrôlées sont identifiées comme années-personnes «autorisées».

Les «autres» années-personnes ne sont pas assujetties au contrôle du Conseil du Trésor mais sont divulguées à la parti III du Budget des dépenses dans un tableau comparatif avec les années précédentes, à l'appui des dépenses en personnel requises énoncées dans le Budget des dépenses.

Nota : Les colonnes concernant les années-personnes montrent la répartition prévue des années-personnes du programme, contrôlées ou non, par group professionnel. La colonne concernant l'échelle des traitements actuels indique les échelles salariales par groupe professionnel en vigueur le 1er octobre 1990. La colonne visant l'échelle des traitements indique les coûts salariaux estimatifs de base, y compriss la provision pour les conventions collectives, augmentations annuelles d'échelon, les promotions et la rémunération au mérite, divisés par le nombre d'années-personnes du groupe. Les modifications apportées à la répartition des éléments utilisés pour le calcul peuvent influer sur la comparaison des moyennes entre les années.

3. Coût net du Programme

Le Budget des dépenses du Programme ne comprend que les dépenses qui doivent être imputées sur ses crédits votés et ses autorisations législatives. Le tableau 16 présente d'autres éléments de coûts ainsi que les revenus prévus dont il faut tenir compte pour établir le coût estimatif net du Programme.

Tableau 16 : Coût net du Programme pour 1991-1992

(en milliers de dollars)

Budget principal 1991-1992	Plus autres coûts[1]	Coût estimatif Coût total du Programme	Moins recettes[2]	net du Programme **1991-1992**	1989-1990
26 183	2 348	28 531	28 046	**485**	26 503

(1) Les autres coûts comprennent:

	(en milliers de dollars)
• locaux fournis sans frais par TPC;	1 683
• avantages sociaux des employés constitués de la contribution de l'employeur aux primes d'assurance et des frais payés par le SCT - 1 860 $ par employé;	634
• services d'établissement de la paye fournis par Approvisionnements et Services Canada.	31

(2) En raison du temps consommé par la facturation de recouvrement, cette estimation repose sur le recouvrement, en 1991-1992, du quart du coût total du programme pour 1990-1991 (y compris les services fournis sans frais), plus les trois quarts du coût total du programme pour 1991-1992.

4. INDEX PAR SUJET

Accès aux réseaux, 7.
Analyse coûts - bénefices, 10.
Audiences, 10, 14, 18, 32.
Autorisations, 4, 5.
Besoins, 8, 37, 38.
Budget des dépenses, 4, 5, 8, 12, 37, 38.
Bureau de Calgary, 15, 17.
Certificat, 14.
Commerce énergétique, 7, 14, 32.
Compagnie Pipeline Interprovincial, 9, 21.
Consultation et enquêtes, 6, 9, 13, 24.
Coût du programme, 39.
Décisions, 14, 15, 19.
Demandes relatives aux droits, 7.
Demandes relatives aux pipelines, 6.
Description du programme, 13.
Différence, 8, 12.
Efficacité et efficience, 7, 11.
Évaluation des programmes, 22.
Évaluation du marché, 7, 21.
Évaluation environnementale, 6, 10, 19, 26, 27.
Examen de l'électricité, 6, 9, 20.
Examen environnemental préalable, 11.
Exportations d'électricité, 7, 16, 17, 20, 32.
Exportations de gaz naturel, 7, 10, 16, 17, 32, 33.
Fonctions, 13.
FP2000, 7.
Gestion du programme et des services, 7, 14, 35.
Hydro-Québec, 11.
Inspection des canalisations, 6.
Inspection relatives aux BPC, 10.
Installations de TransCanada PipeLines, 9.
Installations pipelinières, 9.
Installations, 6, 9, 14, 26.
Introduction, 12.
Loi sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels, 18, 35.
Mandat, 13.
Membres de l'Office, 16.
Objectif du programme, 13.
Offre et demande, 6, 21, 24.
Organisation, 15.
Points saillants, 6, 9.
Préface, 2.
Prévisions, 8, 37, 38.
Procédures, 14.
Produit intérieur brut, 24.
Projet de loi C-23, 11.

INDEX PAR SUJET

Rajustement des droits, 10.
Recouvrement des coûts, 11.
Réduction de l'effectif, 11.
Règlements, 7, 10, 16, 17, 22, 26, 27, 29, 30.
Rendement, 9, 23.
Réseau de micro-ordinateurs, 7, 11, 36.
Ressources, 23, 35, 37, 38.
Résultat financier, 12.
Révision du programme, 21.
Structure, de l'activité, 13.
Table de matière, 3.
Transport, droits et tarifs, 7, 14, 29, 30.
Vérification interne, 21, 36.
Vérification, 10, 18, 30.